

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

“El levantamiento e implementación de perfiles de cargos por competencias, a fin de mejorar el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Bopp del Ecuador S.A.”

Informe Final del Trabajo de Grado Académico, previo la obtención del título de Psicóloga Industrial

AUTORA: Adriana Nataly Gavilanes Terán

DIRECTOR: Dr. Benjamín Reinaldo Meza Oleas

Quito-2011

FICHA CATALOGRAFICA

I

0503

G244 Gavilanes Terán, Adriana Nataly

El levantamiento e implementación de perfiles de cargos por competencias, a fin de mejorar el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Bopp del Ecuador S.A / Adriana Nataly Gavilanes Terán. -- Informe final del Trabajo de Grado Académico, previo a la obtención del título de Psicóloga Industrial. -- Quito: Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, 2011.

171 p.: , tpls., grafs.

Tutor: Meza Oleas, Benjamín Reinaldo

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios por guiar mis pasos hacia el alcance de esta meta, a mi familia quienes siempre me han apoyado y alentado a lo largo de mi formación profesional y a mis maestros quienes cada día han incentivado en mí el deseo de aprender y la infinidad de posibilidades que nos ofrece el conocimiento.

DEDICATORIA

A mi madre, quien me enseñó con el ejemplo desde pequeña, que amar es actuar y el valor del sacrificio y coraje, para lograr lo que anhelamos.

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Yo, Adriana Nataly Gavilanes Terán, autor de la investigación, con cedula de ciudadanía no. 0604632182, libre y voluntariamente DECLARO, que el Trabajo de Grado titulado:

“El levantamiento e implementación de perfiles de cargos por competencias, a fin de mejorar el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Bopp del Ecuador S.A.”

Es de mi plena autoría, original y no constituye plagio o copia alguna, constituyéndose en documento único, como mandan los principios de la investigación científica, de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad.

Atentamente,



GAVILANES TERAN ADRIANA NATALY

ESTUDIANTE EGRESADA

CC. 0604632182

Quito, 15 de Febrero de 2013

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Adriana Nataly Gavilanes Terán, en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre **“El levantamiento e implementación de perfiles de cargos por competencias, a fin de mejorar el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Bopp del Ecuador S.A.”** por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5.6.8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento

Quito, al 15 de Febrero 2013



FIRMA

C.C. 0604632182

CALIFICACION

El Informe Final del Trabajo de Grado:

“El levantamiento e implementación de perfiles de cargos por competencias, a fin de mejorar el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Bopp del Ecuador S.A”

para optar el título de Psicóloga Industrial

Ha sido defendido por la Srta. Adriana Nataly Gavilanes Terán, y calificada por los miembros del Tribunal con la nota de 10/10.

Atentamente,

Dr. Benjamín Meza

PRIMER VOCAL

Dra. Irma Ortiz

SEGUNDO VOCAL

Dr. Ángel Verdesoto

PRESIDENTE

Observaciones.....
.....

DM de Quito, 15 de Febrero de 2013

ACTA DE GRADO



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

ACTA DE GRADO

Folio No. 005

En la ciudad de San Francisco de Quito D.M., el día **28 del mes de Febrero del año dos mil doce, a las 18h00**, los señores: Dr. Ángel Verdesoto, Presidente, Dr. Benjamín Meza y Dra. Irma Ortiz, Vocales del Tribunal; procedieron a receptor el Grado Oral previo al otorgamiento del título de **PSICOLOGA INDUSTRIAL**, de la señorita:

GAVILANES TERAN ADRIANA NATALY

De nacionalidad **ecuatoriana** con cédula de ciudadanía No. **060463218-2**, y después que cada uno de los señores profesores hubo examinado de acuerdo a la Ley y Reglamentos vigentes, calificaron el acto por votación secreta de la que resultó aprobado con la nota del **10 (diez)** que promediado con las notas obtenidas en sus años de estudio cursados en Modalidad Presencial a nivel de Grado (tercer nivel), que fue de **9.30 (nueve treinta)**, dio como resultado la nota definitiva de **9.65 (nueve sesenta y cinco)**, **Equivalente a SOBRESALIENTE**.

Por lo que se le confiere el **TITULO DE PSICOLOGA INDUSTRIAL**

La defensa realizada versó sobre su Trabajo de Investigación. Dado en la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad Central del Ecuador, para constancia firman todos los miembros del Tribunal junto con la Secretaria Abogada que certifica:

Dr. Ángel Verdesoto
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Dr. Benjamín Meza
VOCAL

Dra. Irma Ortiz
VOCAL

Dra. Sandra Cabrera Solórzano
SECRETARIA ABOGADA

Observaciones.....
Expedido y refrendado.....

RESUMEN DOCUMENTAL

Trabajo de grado académico sobre Psicología Industrial, **Gestión de Personal**, específicamente Selección de personal. **El objetivo** fundamental es elevar el nivel de desempeño de los trabajadores de una industria de plásticos. La inadecuada selección de personal ha desencadenado bajo nivel de desempeño; Se pretende probar que el levantamiento e implementación de los perfiles de cargos, basado en competencias, mejora el proceso de selección de personal y el desempeño. Se explica con la teoría de competencias de David McClellan y Martha Alles, quien propone modelos de gestión de recursos humanos basado en competencias; tratado en tres capítulos: perfiles de cargos, Proceso de Selección de Personal y Evaluación al desempeño por competencias. Investigación correlacional, no experimental con método inductivo. Se ha levantado 104 perfiles de cargos por competencias para selección y evaluación al desempeño de diez trabajadores, en un período de tres meses, con entrevista y cuestionario se ha evaluado grados de desarrollo de competencias, por observación directa e indirecta, levantamiento de perfiles de cargos, selección y evaluaciones por competencias. Se ha logrado seleccionar entre los postulantes los mejores candidatos, los que han demostrado adecuado desempeño laboral. La aplicación de test hubiera garantizado mayor precisión de selección

CATEGORIAS TEMATICAS:

PRIMARIA: PSICOLOGIA INDUSTRIAL
GESTION DE PERSONAL
SECUNDARIA: SELECCIÓN DE PERSONAL

DESCRIPTORES:

SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS
EVALUACION DE PERSONAL POR COMPETENCIAS
SELECCIÓN DE PERSONAL – CUESTIONARIO ESTRUCTURADO
BOPP DEL ECUADOR S.A.

DESCRIPTORES GEOGRAFICOS:

SIERRA – PICHINCHA – QUITO

DOCUMENTARY RESUMEN

Work degree on Industrial Psychology, **Personnel Management**, Recruitment specifically. **The main objective** is to raise the level of performance of workers in a plastics industry. Inadequate recruitment triggered low performance, is intended to prove that the lifting and implementation of job profiles, competency-based, improves the recruitment process and performance. It explains the theory and skills of David McClellan and Martha Alles, who proposes models of human resource management, based skills; treated in three chapters: job profiles, Recruitment Process performance and competency evaluation correlational research, experimental no inductive method. It has risen 104 charges competency profiles for selection and performance evaluation of ten workers, over a period of three months, with interview and questionnaire was evaluated degrees of skills development, through direct observation and indirect job profiles lifting selection and competency assessments. It has been selected among the applicants the best candidates, those who have shown adequate job performance. The application would have guaranteed more accurate test selection

THEMATIC CATEGORIES:

PRIMARY: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY
PERSONNEL MANAGEMENT

SECONDARY: RECRUITMENT

DESCRIPTORS:

RECRUITMENT COMPETENCY
PERSONAL ASSESSMENT COMPETENCY
RECRUITMENT - structured questionnaire
BOPP DEL ECUADOR SA

GEOGRAPHICAL DESCRIPTORS:

SIERRA - PICHINCHA - QUITO

TABLA DE CONTENIDOS

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO ACADEMICO

A. PRELIMINARES

PORTADA

AGRADECIMIENTOSiii

DEDICATORIAiv

DECLARATORIA DE ORIGINALIDADv

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUALvi

CALIFICACION.....vii

ACTA DE GRADOviii

RESUMEN DOCUMENTAL.....ix

DOCUMENTARY RESUMEN.....x

TABLA DE ILUSTRACIONESxiiiiv

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APROBADO..... - 1 -

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO ACADEMICO.....- 17 -

PLANTEAMIENTO DEL ROBLEMA - 17 -

FORMULACIÓN - 18 -

OBJETIVOS - 18 -

OBJETIVO GENERAL - 18 -

OBJETIVOS ESPECIFICOS..... - 18 -

HIPÓTESIS..... - 19 -

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA - 19 -

MARCO REFERENCIAL - 21 -

MARCO TEORICO - 24 -

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... - 24 -

POSICIONAMIENTO PERSONAL - 34 -

MARCO CONCEPTUAL - 35 -

CAPITULO 1: PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS.....- 35 -

1.1 ANÁLISIS DE PUESTOS TRADICIONAL..... - 35 -

1.2 COMPETENCIAS. - 41 -

1.3 PROCEDIMIENTO PARA LEVANTAR PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS.	- 52 -
1.4 MANUAL POR COMPETENCIAS.	- 63 -
CAPITULO 2: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS. ..	- 66 -
2.1 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR EL MÉTODO TRADICIONAL.	- 66 -
2.2 PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.	- 66 -
CAPITULO 3: EVALUACION AL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	- 74 -
3.1 CONCEPTO.....	- 74 -
3.2 FACTORES A EVALUAR.....	- 76 -
3.3 FORMULARIO : APLICACIÓN DE LAS EVALUACIONES AL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	- 85 -
MARCO METODOLOGICO	- 88 -
MATRIZ DE VARIABLES.....	- 88 -
DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	- 89 -
POBLACIÓN Y GRUPO DE ESTUDIO	- 89 -
TECNICAS	- 89 -
ANALISIS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	- 89 -
RECOLECCION DE DATOS	- 90 -
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 91 -
FASE 1: LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS	- 91 -
LISTADO DE CARGOS	- 91 -
FASE 2: MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	- 136 -
FASE 3: EVALUACION AL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	152
CONCLUSIONES.....	162
RECOMENDACIONES	163
C. REFERENCIAS BIBIOGRÁFICAS	164
A. TANGIBLES.....	164
B. VIRTUALES.....	164
ANEXOS.....	165
GLOSARIO TÉCNICO.....	165

TABLA DE CUADROS

TABLA 1 : MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA SELECCIÓN.....	- 68 -
TABLA 2: MATRIZ DE FACTORES Y METODOS DE EVALUACION	- 70 -
TABLA 3 : REPORTE DE SELECCIÓN	- 72 -
TABLA 4 : DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	- 99 -
TABLA 5: MATRIZ DE REQUERIMIENTOS DEL CARGO PARA EVALUACION	- 138 -
TABLA 6: MATRIZ DE FACTORES Y METODOS DE EVALUACION ..	- 139 -
TABLA 7: MATRIZ DE ASIGNACION DE PORCENTAJES Y PUNTOS	149
TABLA 8: MATRIZ DE INFORME DE SELECCIÓN	151
TABLA 9: EVALUACION AL DESEMPEÑO.....	155
TABLA 10 : RESUMEN	156

TABLA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACION 1 : CARGOS POR PLANTA	- 94 -
ILUSTRACION 2 : PERFIL DE CARGO	- 120 -
ILUSTRACION 3 : PERFIL DE CARGO COMPLETO.....	- 136 -
ILUSTRACION 4 : EVALUACION DE COMPETENCIAS.....	154
ILUSTRACION 5 : CONOCIMIENTOS	157
ILUSTRACION 6 : ACTIVIDADES ESENCIALES	158
ILUSTRACION 7 :COMPETENCIAS DEL CARGO.....	159
ILUSTRACION 8 : NIVELES DE DESEMPEÑO	160

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APROBADO

INFORMACION GENERAL

Nombre del estudiante: Adriana Nataly Gavilanes Terán

Carrera: Psicología Industrial

Nombre del Director: Dr. Benjamín Meza

Datos de la organización: Bopp del Ecuador S.A. dedicada a la producción y comercialización de productos plásticos.

Línea de investigación de referencia: Validación de nuevas metodologías para el análisis de los factores críticos de éxito, áreas de resultados claves y el desarrollo organizacional integral en las empresas industriales, comerciales y de servicios

Fecha de entrega: 02 de Mayo 2011.

1. TÍTULO

El levantamiento e implementación de perfiles de cargos por competencias, a fin de mejorar el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Bopp del Ecuador S.A.

2. JUSTIFICACION

“El nivel de desarrollo de una organización se mide por el talento humano que esta posee”, partiendo de este concepto es indispensable evaluar el proceso de selección de personal con el que cuenta una empresa, el cual asegura la provisión de personal ,cumpliendo un papel de filtro de entrada de un candidato a la empresa, de esta manera la tarea básica de la selección es escoger de entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien, así a través de la selección de personal se escoge y clasifica los candidatos mas adecuados a las necesidades de la organización.

Pero que sucede cuando al momento de seleccionar a la persona que llenara la vacante se toma en consideración solamente aspectos como la instrucción, experiencia, etc., basando la decisión de contratación únicamente en el método tradicional de selección de personal sin tomar en cuenta las características propias del individuo tales como sus competencias, que constituyen un pronosticador del éxito en la tarea, que debe ser el objetivo máximo en la selección de personal.

A diferencia del método tradicional de selección de personal, cuya fuente de información es el “análisis de puestos” la selección por competencias toma en consideración la apreciación de otros aspectos fundamentales que aseguran el buen desempeño del nuevo trabajador en su cargo, estos factores adicionales se denominan “competencias”, conocidas como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que posee el trabajador para desempeñar con éxito las tareas inherentes a su cargo.

A través de una selección de personal basada en competencias se busca incentivar la eficiencia en la gestión administrativa y operativa de los empleados y trabajadores e instituir una cultura organizacional acorde con una eficiente gestión, que contribuye al desarrollo personal y organizacional.

El presente trabajo de investigación, es factible en cuanto a tiempo y a recursos, ya que su realización obedece a una necesidad latente en la empresa, de tal manera que cuenta con el apoyo de todas las áreas de la organización, puesto que la información obtenida a través del levantamiento de perfiles por competencias no servirá únicamente para mejorar el proceso de selección de personal sino será la base para los demás subsistemas de Recursos Humanos, tales como evaluación al desempeño, capacitación, remuneración, entre otros.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

3.1 PREGUNTAS

- ¿Cómo se levantan perfiles de cargos por competencias?
- ¿Cuál es el proceso de selección por competencias?
- ¿El proceso de selección de personal por competencias incidirá en el desempeño laboral?

3.2. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Realizar el levantamiento e implementación de perfiles de cargos por competencias, con el fin de mejorar el proceso de selección de personal y elevar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Bopp del Ecuador S.A

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Levantar los perfiles de cargos basados en competencias.
- Mejorar el proceso de Selección de Personal.
- Incrementar el desempeño laboral de los trabajadores.

3.2. DELIMITACIÓN ESPACIO TEMPORAL

El proceso de investigación se realizará en un lapso de tiempo de 7 meses, comprendido entre el período 2010-2011, desde el desarrollo del marco teórico. Hasta la entrega del informe final, el mismo que será realizado en las instalaciones de la empresa Bopp del Ecuador S.A ubicada en Carcelen Bajo y Calderón.

3. MARCO TEÓRICO

4.1 POSICIONAMIENTO TEÓRICO

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS DE DAVID MCLELLAN

Origen y definición del Modelo de Selección por Competencias David C. McClelland, un eminente catedrático de Psicología de la Universidad de Harvard, fue requerido, durante los años 60, por el Departamento de Estado Norteamericano para, tras su interesante análisis y aportación al Estudio de las Motivaciones, llevar a cabo un sistema con el fin de mejorar la selección del personal diplomático. El problema surgido en el Departamento de Estado fue que, después de las pruebas aptitudinales psicotécnicas a que eran sometidos los candidatos al puesto y su posterior incorporación al mismo, los resultados en el desempeño de la labor profesional no eran ni mucho menos satisfactorios. De ahí surgieron la duda y la incertidumbre sobre la eficacia del modelo de selección aplicado, que propiciaron una indagación, un cuestionamiento y un aperturismo hacia un posible sistema mejorado. Ante la propuesta, McClelland inició una investigación buscando muestras de Diplomáticos considerados “los mejores” y muestras de Diplomáticos calificados como “normales”. Analizó sus actuaciones utilizando la técnica de “Behavioural Event Interview” (Entrevista de incidentes críticos) y, después de analizar y sistematizar los resultados arrojados por las entrevistas, obtuvo una serie de características personales destacables en “los mejores”, que tan sólo se daban de una forma parcial en los individuos considerados “normales”.

Este sistema arrollador fue el origen del ahora conocido Modelo de Selección por Competencias, entendiéndose por “Competencia”, aquella característica personal de un individuo que está relacionada de forma causal con un desempeño excelente en el puesto de trabajo que ocupa.

Muchas han sido las distintas clasificaciones de Competencias realizadas en el área de investigación de los Recursos Humanos, pero la más extendida y difundida en España y Norteamérica es la que distingue:

- Aptitudes: capacidad innata para el aprendizaje.
- Conocimientos: parte aprehendida o adquirida.
- Habilidades: cadenas de comportamiento motor y/o mental aprehendidas o adquiridas.
- Actitudes: creencias, valores y convicciones propias.

El concepto de "Competencia" fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo:

"Los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: 1. No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. 2. A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos" (McClelland, 1973)

Esto lo condujo a buscar otras variables, a las que llamó "Competencias", que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. Encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio. Por ello, las Competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo", y no "a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" (McClelland, 1993). Posteriormente, según Woodruffe (1993), Boyatzis (1982) estimuló mucho el uso del término, haciéndolo "obligatorio para cualquier consultor serio después de los ochenta".

La introducción del concepto de Competencias significó para la psicología, al menos en el contexto laboral, una revisión de la manera en que se entienden las variables y sus formas de evaluación. Aunque, como lo veremos más adelante, las variables en su definición tradicional continúan siendo necesarias y útiles, al igual que los instrumentos que se utilizan para su evaluación, es conveniente reconocer que el término "Competencias" está aquí para quedarse y que ha tenido un impacto tan sustancial, que es importante conocer lo que significan y qué implicaciones tiene para el trabajo en recursos humanos.

Además, el concepto de Competencia y su estrecha relación con el trabajo, responde muy bien a la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores a las habilidades individuales; tendencia esta, que se incrementará a futuro. Y, en el marco específico de la psicología, el concepto responde a la concepción de la psicología cognoscitiva y del constructivismo, que

concibe una mayor fluidez en la estructura del intelecto, en el procesamiento de la información y en la adaptabilidad del ser humano, que lo que se concebía en el pasado.

¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

Las definiciones de Competencia constituyen una verdadera legión. A continuación se citan algunas de ellas:

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio" (p. 9).

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Ansorena Cao (1996) plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." (p. 76)

Guion (citado en Spencer y Spencer) las define como "Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo"

Woodruffe (1993) las plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".

Finalmente, Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona,
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Probablemente una fuente de confusión con respecto a las Competencias, es que son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales. De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Esto establece en sí una diferencia. Mientras que la psicología tradicional intenta generar variables unidimensionales en la medida de lo posible, que garanticen homogeneidad conceptual y métrica para cada una de ellas (aunque luego se combinen para realizar predicciones de criterios complejos), las Competencias se plantean como multidimensionales en sí mismas y con una relación directa con el contexto en que se expresan.

Una Competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, "competente" para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es "competente".

Es lo que Lawshe y Balma (1966) planteaban hace muchos años como: a) La potencialidad para aprender a realizar un trabajo, b) La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo, c) La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés. Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa como hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

La misma concepción de las Competencias, con su carácter multidimensional, hace que sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas. Spencer y Spencer consideran, que las Competencias están compuestas de características que

incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción, por ejemplo) y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales (skills) y destrezas mentales o cognitivas. Mientras que Boyatzis plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".

Al revisar las características o componentes de las Competencias, observamos que, de alguna manera, están asociados con los constructos psicológicos, pero los mismos se combinan de una manera determinada, para generar la capacidad de rendir eficientemente en tareas o actividades específicas, hacer a la persona "competente". La forma en que se combinan sólo se puede determinar mediante el análisis de cómo las personas exitosas actúan en el trabajo.

Es importante diferenciar las Competencias necesarias para realizar un trabajo exitosamente, de lo que la persona hace en su trabajo. Woodruffe (1993) destaca, que, por ejemplo persuadir a otros no es una competencia, sino algo que la persona debe hacer en el trabajo. Para persuadir a otros eficientemente, la persona debe tener ciertas Competencias: ser incisivo en su comprensión de los asuntos, ser abierto en su forma de razonar a fin de encontrar opciones, desear resolver los asuntos y obtener resultados, tener confianza en dirigir a otros, ser sensible a los puntos de vista de otros, actuar en forma cooperativa con otros y estar orientado hacia el logro de objetivos.

El término de competencias surge de la insatisfacción con los constructos psicológicos tradicionales, designa a todo un conjunto de características de las personas que las hace exitosas en la realización de un trabajo. Por su carácter están ligadas estrechamente con el contexto laboral, por lo que las Competencias son mucho más dinámicas, fluidas y complejas que los constructos psicológicos tradicionales. Por ello, también son más difíciles de comprender y de medir.

Por el hecho de estar ligadas a contexto laboral, también requiere, que una organización que decida aceptar trabajar por Competencias, deba trabajar sistemáticamente para determinar cuáles son las Competencias que requiere su personal, ya que es poco menos que imposible hacer uso de conjuntos de Competencias desarrolladas por otras organizaciones. Aunque se puede hacer uso de las listas de Competencias genéricas

desarrolladas por diferentes autores, nada libera a la organización de un trabajo adicional para adaptarlas y divulgarlas entre el personal, ya que de hecho, se está creando una nueva forma de percibir el trabajo en sí.

La medición de las Competencias con fines de selección es compleja, no solamente por el carácter complejo de las Competencias, sino también por su estrecha relación con el trabajo en sí. Algunas de las pruebas psicométricas tradicionales son utilizables dado que las Competencias se definen en función de componentes que guardan estrecha relación con variables y constructos psicológicos tradicionales. Pero otras, debido a la concepción estática de las variables que evalúan o porque evalúan manifestaciones de conducta que no están directamente relacionadas con lo que se requiere para realizar el trabajo, posiblemente sean menos útiles.

Por otro lado, para evaluar las competencias se recurre a nuevos instrumentos psicométricos que deben ser generados con base a las definiciones de competencias, o a usar instrumentos existentes, porque guardan relación con los componentes de las competencias. En todo caso, los test deben ser interpretados con base a una interpretación dinámica que se asemeja más a las Competencias. Los otros instrumentos de evaluación, como las entrevistas y los Assessment Centers, cuando son bien implementados se pueden acercar más a lo que se exige en el trabajo, pero también tienden a ser más costosos que las pruebas psicométricas y a sufrir de un mayor nivel de subjetividad.

Finalmente, es necesario aún desarrollar formas de combinación de los resultados de los distintos métodos de recolección de información, ya que se fundamentan sobre premisas y formas de evaluación diferentes. Hasta ahora, las soluciones a este aspecto no son del todo satisfactorias, por estar cargadas aún de subjetividad.

CAPITULO 1: PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS.

1.1 Análisis de puestos tradicional

1.2 Competencias.

1.3 Procedimiento para levantar perfiles de cargos por competencias.

1.4 Manual por Competencias.

CAPITULO 2: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS.

2.1 Selección de personal por el método tradicional.

2.1.2 Proceso de Selección por el Método Tradicional y por Competencias

CAPITULO 3: EVALUACION AL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

3.1 Concepto

3.2 Factores a evaluar.

3.3 Formulario de evaluación por competencias.

4.2.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Idalberto Chiavenato : Administración de Recursos Humanos
- Internet

www.google.com

www.monografias.com

www.ensayos.com

4. TIPO DE INVESTIGACION

Investigación Correlacional

Utilizaré la investigación correlacional, para determinar la relación que existe entre el levantamiento de perfiles por competencias, el proceso de selección de personal y el mejor desempeño laboral del personal que trabaja en la empresa Bopp del Ecuador S.A.

5. FORMULACION DE HIPOTESIS

- El levantamiento e implementación de los perfiles de cargos basado en competencias, permitirá mejorar el proceso de selección de personal y a su vez mejorara el desempeño laboral de los trabajadores.

6.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente

- Perfiles de Cargos por Competencias.

Variables Dependientes

- Mejor proceso de selección de personal.
- Mejor desempeño laboral.

6.2 CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES Y MEDIDAS

VARIABLES			
VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTO
Perfiles de cargos por Competencias	Competencias	Actividades Esenciales	Diccionario de Competencias
VARIABLES DEPENDIENTES	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTO

Mejor Proceso de Selección	Selección por competencias	Nivel Alto	Cuestionario de selección por Competencias
		Nivel Medio	
		Nivel Bajo	
Mejor Desempeño laboral	Evaluación al desempeño	Excelente	Cuestionario de Evaluación por Competencias
		Sobresaliente	
		Bueno	
		Regular	
		Deficiente	

6. IDENTIFICACIÓN DEL ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Enfoque Mixto

La investigación se realizará en base a un enfoque mixto, ya que se medirán y también se interpretarán las variables.

7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

No experimental

El diseño de investigación será no experimental, puesto que se describirá, analizará y comparará el proceso de selección de personal y su relación directa con el desempeño laboral, sin manipular las variables.

8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

9.1 POBLACION Y MUESTRA

9.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN O MUESTRA

Todos los cargos de la Empresa Bopp del Ecuador S.A. ubicada en Carcelén Bajo y Calderón.

9.1.2 DISEÑO DE LA MUESTRA

- Perfiles de Cargos: 104 cargos

9.1.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Perfiles de cargos: 104 cargos

Evaluación al desempeño: Últimos Ingresos, que cuenten con un periodo de 90 días para realizar las evaluaciones.

9. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

MÉTODOS

METODO INDUCTIVO-DEDUCTIVO

Ya que partiendo del levantamiento e implementación de perfiles por competencias, se podrá intervenir en el proceso de selección de personal, lo que incide en el desempeño y generalizar los resultados obtenidos al desempeño general de la organización.

METODO CORRELACIONAL

Para determinar la relación entre el levantamiento e implementación de perfiles por competencias, el proceso de selección de personal y el desempeño laboral.

TECNICAS

- Observación Directa (Levantamiento de Perfiles y selección por competencias)
- Observación Indirecta (Evaluaciones al desempeño por competencias)

INSTRUMENTOS DE MEDICION

- Matrices de levantamiento de información de perfiles de cargos.
- Formularios de perfiles de cargos por competencias
- Cuestionario de Entrevista por Competencias

- Formularios de Evaluación al desempeño por competencias.
- Diccionario de Competencias.

10. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

- Levantamiento de Perfiles de Cargos por Competencias.
- Mejoramiento del proceso de selección de personal
- Evaluación al desempeño por competencias
- Tratamiento de los datos
- Elaboración del Informe

11. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Comprobación de hipótesis

Conclusiones

Recomendaciones

13 RESPONSABLES

Alumno Investigador: Adriana Gavilanes

Asesor de Investigación: Dr. Benjamín Meza

Instituto de Investigación y Posgrado: Dr. Nelson Narváez.

14 RECURSOS

14.1. RECURSOS MATERIALES

- Computador
- Impresora
- Copiadora

14.2. RECURSOS ECONÓMICOS

- Copiadora : \$400.00

- Impresora: \$250.00
- Material Fungible: \$300.00
- Alimentación: \$400.00
- Transporte: \$320.00
- Especies Valoradas: \$700.00

RECURSOS TECNOLÓGICOS

Computador: \$450.00

SUBTOTAL \$2,820.00

IMPREVISTOS \$500.00

ACUMULADO \$3,320.00

15. CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

ACTIVIDADES	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
	O	.	.
Elaboración del plan	X	X								
Elaboración del Marco Teórico		X	X	X						
Recolección de Datos (Fases)										
Fase 1 : Levantamiento de Perfiles de Cargos por Competencias					X	X	X			
Fase 2:								X		

Mejoramiento del proceso de selección de personal										
Fase 3 : Evaluación al desempeño por competencias								X	X	
Fase 4: Tratamiento de los datos										X
Fase 5: Elaboración del Informe										X
Comprobación de Hipótesis										X
Conclusiones y recomendaciones										X
Entrega de la Información										X

15 BIBLIOGRAFIA

➤ **Libro :** Administración de Recursos Humanos

Autor: Idalberto Chiavenato

➤ **Libro :** Administración

Autor: Ignacio Mora

➤ Internet

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO ACADEMICO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desempeño laboral efectivo de los trabajadores es el resultado de una correcta gestión del Talento Humano, actualmente en la empresa se ha detectado el inadecuado mantenimiento de los subsistemas de Recursos Humanos, sin una metodología determinada, basados en la experiencia y con orientación reactiva ante los problemas.

Desde épocas tempranas de nuestra sociedad se sabe que el hombre empezó ya a seleccionar personas que cumplieran ciertas características. Esto se ve reflejado en la etapa del esclavismo, puesto que, necesitaban hombres que pudieran resistir varias horas de trabajo, sin descanso, además que fueran fáciles de someterse a todas las disposiciones que el esclavista dictaba.

Más aún en la actualidad estamos buscando un mayor desarrollo de nuestra sociedad, donde la importancia para lograr una economía con mayor liquidez y solidez, lo constituye las empresas.

Para lograr empresas que permitan inyectar una mejor economía en nuestro país, es necesario contar con gente capacitada, y con habilidades, y deseos de lograr los objetivos de la organización a la cual pertenecen.

Mediante el proceso de selección se podrá contar con la seguridad de que en las empresas tienen el personal adecuado para lograr el éxito. Esta seguridad se logra aplicando cada uno de los pasos del proceso de selección, adecuadamente, obteniendo así a la persona idónea para desempeñar con éxito las funciones de un puesto determinado.

“El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

FORMULACIÓN

En el presente proyecto de investigación describo el proceso de selección por competencias, paso a paso, desde el levantamiento de perfiles por competencias, hasta la entrevista por competencias y también evaluaciones por competencias, realizadas al personal seleccionado a través de éste modelo.

Pero para saber que evaluar dentro del proceso de selección de personal es necesario obtener información de cada uno de los cargos, esto se logra a través del levantamiento de perfiles de cargos por competencias, que es la base para realizar un buen trabajo de selección.

Un adecuado proceso de selección nos ayuda a la contratación del candidato más idóneo, el mismo que en el desempeño de sus actividades lograra niveles óptimos que le permitan ejecutar las tareas de manera sobresaliente.

De igual manera la evaluación al desempeño por competencias, nos permitirá avaluar lo realmente fundamental según cada cargo, para poder establecer con objetividad los comportamientos que hacen que una persona realiza con éxito la tarea.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Realizar el levantamiento e implementación de perfiles de cargos por competencias, con el fin de mejorar el proceso de selección de personal y elevar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Bopp del Ecuador S.A

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Levantar los perfiles de cargos basados en competencias.

- Mejorar el proceso de Selección de Personal.
- Incrementar el desempeño laboral de los trabajadores.

HIPÓTESIS

El levantamiento e implementación de los perfiles de cargos basado en competencias, permitirá mejorar el proceso de selección de personal y a su vez mejorara el desempeño laboral de los trabajadores.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

“El nivel de desarrollo de una organización se mide por el talento humano que esta posee”, partiendo de este concepto es indispensable evaluar el proceso de selección de personal con el que cuenta una empresa, el cual asegura la provisión de personal ,cumpliendo un papel de filtro de entrada de un candidato a la empresa, de esta manera la tarea básica de la selección es escoger de entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien, así a través de la selección de personal se escoge y clasifica los candidatos mas adecuados a las necesidades de la organización.

Pero que sucede cuando al momento de seleccionar a la persona que llenara la vacante se toma en consideración solamente aspectos como la instrucción, experiencia, etc., basando la decisión de contratación únicamente en el método tradicional de selección de personal sin tomar en cuenta las características propias del individuo tales como sus competencias, que constituyen un pronosticador del éxito en la tarea, que debe ser el objetivo máximo en la selección de personal.

A diferencia del método tradicional de selección de personal, cuya fuente de información es el “análisis de puestos” la selección por competencias toma en consideración la apreciación de otros aspectos fundamentales que aseguran el buen desempeño del nuevo trabajador en su cargo, estos factores adicionales se denominan “competencias”,

conocidas como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que posee el trabajador para desempeñar con éxito las tareas inherentes a su cargo.

A través de una selección de personal basada en competencias se busca incentivar la eficiencia en la gestión administrativa y operativa de los empleados y trabajadores e instituir una cultura organizacional acorde con una eficiente gestión, que contribuye al desarrollo personal y organizacional.

El presente trabajo de investigación, es factible en cuanto a tiempo y a recursos, ya que su realización obedece a una necesidad latente en la empresa, de tal manera que cuenta con el apoyo de todas las áreas de la organización, puesto que la información obtenida a través del levantamiento de perfiles por competencias no servirá únicamente para mejorar el proceso de selección de personal sino será la base para los demás subsistemas de Recursos Humanos, tales como evaluación al desempeño, capacitación, remuneración, entre otros.

MARCO REFERENCIAL

INSTITUCIÓN: BOPP DEL ECUADOR S.A.

4.1 Reseña Histórica de la Empresa.

Bopp del Ecuador constituye un Oben Licht Holding Group , un innovador y moderno grupo Industrial y comercial con más de 15 años de experiencia atendiendo con excelencia al mercado latinoamericano y europeo, en la producción y comercialización de productos plásticos a través de dedicación, tecnología y un servicio personalizado de primera.

HISTORIA

1991 Oben Licht Holding Group da sus primeros pasos con la fundación de BOPP del Ecuador, una empresa dedicada a la producción de láminas de polipropileno biorientado.

1992 Inicia sus operaciones en producción de películas de BOPP con una capacidad instalada de 3,000 toneladas anuales. Gracias a su calidad y al gran compromiso con sus clientes, comienza a exportar a los mercados contiguos de Colombia y Perú.

1995 Se expande al adicionar una Metalizadora con capacidad cercana a las 1,500 toneladas anuales.

1996: Se instala una nueva línea de BOPP, aumentando exponencialmente la capacidad de producción a 12,000 toneladas anuales.

1997: Se consolidan las exportaciones de BOPP a más de 10 países de América, convirtiéndose en uno de los más grandes proveedores en Latinoamérica.

2000: Para otorgar un mejor y más rápido servicio, se establecen centros asociados de distribución en Perú y Colombia

2003: Oben Licht Holding Group vuelve a crecer con la fundación de Opp Film S.A. en Lima, Perú. Esta nueva planta cuenta con una capacidad instalada de 22,000 toneladas anuales de producción de Bopp.

2004: Continúa la expansión y se establecen centros de distribución en Venezuela y Brasil: Packfilm de Venezuela y Film Trading respectivamente.

2005: Se establece un nuevo centro de distribución, en Buenos Aires, Argentina y se expande la planta en Perú con la adquisición de una metalizadora con capacidad de 5,000TM al año.

2006: Se incrementa la capacidad de producción de OPP Film S.A. con una nueva línea de bopp Bruckner de 8.2 metros de ancho y 30,000 TM adicionales al año.

2008: Oben Licht Holding Group incrementa la capacidad de producción del Bopp e inaugura nuevas líneas de producción de CPP-Cast y Recubrimiento:

En Argentina se inaugura una nueva planta de bopp con 35,000TM de capacidad.

Se incrementa la capacidad de producción para láminas metalizadas en 12,000TM anuales en Perú.

Opp film S.A. inaugura nueva línea de CPP-Cast con capacidad anual de 15,000TM y nueva línea de Recubrimiento con 5,000TM de capacidad. En Chile se establece un nuevo centro de distribución: Packfilm Chile SPA.

4.2 Visión

Ser el Proveedor N° 1 de Láminas de Polipropileno y de Láminas de Recubrimiento en Latinoamérica a partir de la excelencia en calidad, servicio y confianza.

4.3 Misión

Somos una empresa que desarrolla, produce y comercializa productos plásticos con el fin de ofrecer alternativas que satisfagan las más altas exigencias de nuestros clientes.

4.4 Valores

Describen el comportamiento que la empresa espera de todos los trabajadores en los actos y decisiones que tomen para lograr los objetivos de la organización.

Actuar

Acción y reacción constante. Implementamos nuevas y mejores formas de trabajo orientadas a ser más eficientes y efectivos.

Cuidar:

Cuidamos el impacto de nuestros actos sobre clientes, compañeros de trabajo, accionistas y medio ambiente.

Aprender:

Aprendemos constantemente compartiendo información e ideas

Escuchar:

Escuchamos las necesidades de otros sabiendo que una necesidad insatisfecha genera una oportunidad.

4.5 Objetivos

Incremento de participación en mercados claves.

Incremento de ventas de especialidades.

Optimización de procesos operativos y sistemas de información.

Certificación ISO 9001/ Desarrollo OBEN MAS.

Optimización del uso de la capacidad productiva.

Capacitación y plan carrera del RRHH.

Estandarización y Homologación de cargos.

Eficiencia en estructura de gastos y financiamiento.

Incrementar el capital de trabajo y la rentabilidad.

4.6 Productos

Ofrece productos para el mercado de empaques flexibles: Amplia gama de películas de polipropileno biorientado, láminas de BOPP y CPP-Cast; y para el mercado de impresiones gráficas ofrecen láminas recubiertas para termolaminado.

PELICULAS

Cast Film

Película de Polipropileno Sellable para laminaciones.

Película de Polipropileno de Usos Generales.

Película de polipropileno de Alta Flexibilidad.

Película de Polipropileno Metalizado.

Película de Polipropileno Perlado.

Termo Film

Película de Bopp Brillante para laminaciones en Caliente

Película de Boop Mate para laminaciones en Caliente

TERMOFORMADO

Vasos

Tarrinas

Envases de plástico de diversos modelos y tamaños.

MARCO TEORICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

DAVID MCLELLAN

Origen y definición del Modelo de Selección por Competencias David C. McClelland, un eminente catedrático de Psicología de la Universidad de Harvard, fue requerido, durante los años 60, por el Departamento de Estado Norteamericano para, tras su interesante análisis y aportación al Estudio de las Motivaciones, llevar a cabo un sistema con el fin de mejorar la selección del personal diplomático. El problema surgido en el Departamento de Estado fue que, después de las pruebas aptitudinales psicotécnicas a que eran sometidos los candidatos al puesto y su posterior incorporación al mismo, los resultados en el desempeño de la labor profesional no eran ni mucho menos satisfactorios. De ahí surgieron la duda y la incertidumbre sobre la eficacia del modelo de selección aplicado, que propiciaron una indagación, un cuestionamiento y un aperturismo hacia un posible sistema mejorado. Ante la propuesta, McClelland inició una investigación buscando muestras de Diplomáticos considerados “los mejores” y muestras de Diplomáticos calificados como “normales”. Analizó sus actuaciones utilizando la técnica de “Behavioural Event Interview” (Entrevista de incidentes críticos) y, después de analizar y sistematizar los resultados arrojados por las entrevistas, obtuvo una serie de características personales destacables en “los mejores”, que tan sólo se daban de una forma parcial en los individuos considerados “normales”.

Este sistema arrollador fue el origen del ahora conocido Modelo de Selección por Competencias, entendiéndose por “Competencia”, aquella característica personal de un individuo que está relacionada de forma causal con un desempeño excelente en el puesto de trabajo que ocupa.

Muchas han sido las distintas clasificaciones de Competencias realizadas en el área de investigación de los Recursos Humanos, pero la más extendida y difundida en España y Norteamérica es la que distingue:

- Aptitudes: capacidad innata para el aprendizaje.
- Conocimientos: parte aprehendida o adquirida.
- Habilidades: cadenas de comportamiento motor y/o mental aprehendidas o adquiridas.
- Actitudes: creencias, valores y convicciones propias.

El concepto de "Competencia" fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo:

"Los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: 1. No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. 2. A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos" (McClelland, 1973)

Esto lo condujo a buscar otras variables, a las que llamó "Competencias", que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. Encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio. Por ello, las Competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo", y no "a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" (McClelland, 1993). Posteriormente, según Woodruffe (1993), Boyatzis (1982) estimuló mucho el uso del término, haciéndolo "obligatorio para cualquier consultor serio después de los ochenta".

La introducción del concepto de Competencias significó para la psicología, al menos en el contexto laboral, una revisión de la manera en que se entienden las variables y sus formas de evaluación. Aunque, como lo veremos más adelante, las variables en su definición tradicional continúan siendo necesarias y útiles, al igual que los instrumentos que se utilizan para su evaluación, es conveniente reconocer que el término "Competencias" está aquí para quedarse y que ha tenido un impacto tan sustancial, que es

importante conocer lo que significan y qué implicaciones tiene para el trabajo en recursos humanos.

Además, el concepto de Competencia y su estrecha relación con el trabajo, responde muy bien a la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores a las habilidades individuales; tendencia esta, que se incrementará a futuro. Y, en el marco específico de la psicología, el concepto responde a la concepción de la psicología cognoscitiva y del constructivismo, que concibe una mayor fluidez en la estructura del intelecto, en el procesamiento de la información y en la adaptabilidad del ser humano, que lo que se concebía en el pasado.

¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

Las definiciones de Competencia constituyen una verdadera legión. A continuación se citan algunas de ellas:

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio" (p. 9).

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Ansorena Cao (1996) plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." (p. 76)

Guion (citado en Spencer y Spencer) las define como "Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo"

Woodruffe (1993) las plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".

Finalmente, Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona,

2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Probablemente una fuente de confusión con respecto a las Competencias, es que son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales. De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Esto establece en sí una diferencia. Mientras que la psicología tradicional intenta generar variables unidimensionales en la medida de lo posible, que garanticen homogeneidad conceptual y métrica para cada una de ellas (aunque luego se combinen para realizar predicciones de criterios complejos), las Competencias se plantean como multidimensionales en sí mismas y con una relación directa con el contexto en que se expresan.

Una Competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, "competente" para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es "competente".

Es lo que Lawshe y Balma (1966) planteaban hace muchos años como: a) La potencialidad para aprender a realizar un trabajo, b) La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo, c) La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés. Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los

conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa como hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

La misma concepción de las Competencias, con su carácter multidimensional, hace que sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas. Spencer y Spencer consideran, que las Competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción, por ejemplo) y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales (skills) y destrezas mentales o cognitivas. Mientras que Boyatzis plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".

Al revisar las características o componentes de las Competencias, observamos que, de alguna manera, están asociados con los constructos psicológicos, pero los mismos se combinan de una manera determinada, para generar la capacidad de rendir eficientemente en tareas o actividades específicas, hacer a la persona "competente". La forma en que se combinan sólo se puede determinar mediante el análisis de cómo las personas exitosas actúan en el trabajo.

Es importante diferenciar las Competencias necesarias para realizar un trabajo exitosamente, de lo que la persona hace en su trabajo. Woodruffe (1993) destaca, que, por ejemplo persuadir a otros no es una competencia, sino algo que la persona debe hacer en el trabajo. Para persuadir a otros eficientemente, la persona debe tener ciertas Competencias: ser incisivo en su comprensión de los asuntos, ser abierto en su forma de razonar a fin de encontrar opciones, desear resolver los asuntos y obtener resultados, tener confianza en dirigir a otros, ser sensible a los puntos de vista de otros, actuar en forma cooperativa con otros y estar orientado hacia el logro de objetivos.

El término de competencias surge de la insatisfacción con los constructos psicológicos tradicionales, designa a todo un conjunto de características de las personas que las hace exitosas en la realización de un trabajo. Por su carácter están ligadas estrechamente con el contexto laboral, por lo que las Competencias son mucho más dinámicas, fluidas y

complejas que los constructos psicológicos tradicionales. Por ello, también son más difíciles de comprender y de medir.

Por el hecho de estar ligadas a contexto laboral, también requiere, que una organización que decida aceptar trabajar por Competencias, deba trabajar sistemáticamente para determinar cuáles son las Competencias que requiere su personal, ya que es poco menos que imposible hacer uso de conjuntos de Competencias desarrolladas por otras organizaciones. Aunque se puede hacer uso de las listas de Competencias genéricas desarrolladas por diferentes autores, nada libera a la organización de un trabajo adicional para adaptarlas y divulgarlas entre el personal, ya que de hecho, se está creando una nueva forma de percibir el trabajo en sí.

La medición de las Competencias con fines de selección es compleja, no solamente por el carácter complejo de las Competencias, sino también por su estrecha relación con el trabajo en sí. Algunas de las pruebas psicométricas tradicionales son utilizables dado que las Competencias se definen en función de componentes que guardan estrecha relación con variables y constructos psicológicos tradicionales. Pero otras, debido a la concepción estática de las variables que evalúan o porque evalúan manifestaciones de conducta que no están directamente relacionadas con lo que se requiere para realizar el trabajo, posiblemente sean menos útiles.

Por otro lado, para evaluar las competencias se recurre a nuevos instrumentos psicométricos que deben ser generados con base a las definiciones de competencias, o a usar instrumentos existentes, porque guardan relación con los componentes de las competencias. En todo caso, los test deben ser interpretados con base a una interpretación dinámica que se asemeja más a las Competencias. Los otros instrumentos de evaluación, como las entrevistas y los Assessment Centers, cuando son bien implementados se pueden acercar más a lo que se exige en el trabajo, pero también tienden a ser más costosos que las pruebas psicométricas y a sufrir de un mayor nivel de subjetividad.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

MARTHA ALLES

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir la visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión: qué

hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos:

- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

En ambos es imprescindible la participación de la máxima conducción de la compañía antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias.

Cómo definir criterios efectivos de competencias

Los pasos necesarios:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

La aplicación de un esquema de competencias por niveles

A continuación damos ejemplos de una competencia, con sus grados, y de perfiles por competencias.

Se tomaron sólo para explicar la idea central de la competencia “Trabajo en equipo” con sus cuatro grados (A el más alto y D el más bajo). Si bien se tratará más adelante, se brinda una explicación de cada uno de los niveles utilizados. Es una apertura arbitraria en cuanto a número, se podría haber utilizado cinco u otro.

A: Alto o desempeño superior. Según Spencer y Spencer es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

Cómo aplicar en cada uno de los distintos procesos de recursos humanos la gestión por competencias

Aunque una empresa no tenga implementado un esquema global por competencias, de todos modos puede utilizar los criterios expuestos, adoptando las definiciones de nuestro Diccionario de competencias. Esto no reemplaza a la definición realizada por la máxima conducción de la empresa, paso ineludible para que funcionen estas herramientas.

Simplemente queremos encontrar un camino para mejorar las prácticas de esa empresa; que de algún modo pueda aprovechar los beneficios de estos procedimientos y, quizá más adelante, poner en marcha un proceso completo.

Selección

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las aquí descritas, que podemos denominar competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

Entrevistas por competencias

Hemos destinado una obra especialmente a este tema, uno de los más difíciles a la hora de entrenar especialistas. Todos ellos creen saber entrevistar. Los hábitos de entrevistas están arraigados en personas con experiencia y adoptar las nuevas técnicas no es sencillo. La clave es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar

Evaluaciones por competencias. Evaluaciones de potencial

Las empresas, cuando implementan un esquema de gestión por competencias, se preguntan: ¿Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas?

¿Las cubren? ¿Deberé reemplazarlos? ¿Es posible entrenarlos?

Muchas de estas preguntas sólo pueden responderse si la empresa realiza evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias.

Esto no significa que la empresa cambie sus ejecutivos y otros colaboradores si el resultado no es el esperado. No. Simplemente sabrá qué debe hacer, entrenar, cambiar de puestos o cómo desarrollar en el futuro a su personal.

Ante la compraventa de empresas

En las operaciones de compraventa de empresas se valúan los distintos activos y raramente se valúa el management de la misma. Para ello las evaluaciones por competencias, en función de las que le interesan al comprador, serán un elemento diferenciador sobre el valor de ese negocio.

Para poner en marcha planes de carrera y planes de sucesión

Se deriva de lo ya comentado. Los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puestos. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

Plan de jóvenes profesionales

Si trabajar por competencias es importante en todos los procesos de recursos humanos, es vital cuando se implementan programas de jóvenes profesionales. Deberán tener las competencias que la empresa elija para su futuro, si de ellos se desea obtener los próximos conductores de la organización.

Análisis y descripción de puestos

Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Capacitación y entrenamiento

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal.

Ello es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño.

Si no se sabe qué competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias. Una empresa puede decir: quiero que todo mi personal tenga la competencia trabajo en equipo, e implementar actividades para entrenar en trabajo en equipo a todo el personal, o a toda la fuerza de ventas o a un área en particular. Quizá pueda serle útil. Pero el camino lógico es primero evaluar la competencia y después decidir que entrenamiento es necesario. Desde ya, esto vale para todas las competencias requeridas para un puesto. Mencionamos sólo una a modo de ejemplo.

Desarrollo de los recursos humanos

Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en relación a las competencias de la organización, su visión, su misión y sus valores.

Evaluación de desempeño

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias.

El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar. Vale aquí el mismo comentario que hemos realizado sobre las entrevistas por competencias y los entrevistadores. Los jefes con experiencia tienen muy arraigados sus propios métodos de evaluación de colaboradores y no será sencillo que adopten las nuevas técnicas.

Evaluación de 360°

La evaluación de 360 grados o feedback 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos

factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

Compensaciones

Se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

POSICIONAMIENTO PERSONAL

Desde los primeros inicios de mi profesión he tenido la dificultad de encontrar una herramienta confiable que mida lo intangible en el ser humano complejo.

Específicamente las competencias que se encuentran íntimamente ligadas a rasgos de personalidad se miden muy subjetivamente a través de la percepción superficial en este caso de quienes son los jefes inmediatos de los colaboradores en las empresas.

Es por este motivo que es indispensable contar con una herramienta que nos permita medir el comportamiento observable del ser humano y a través de una adecuada metodología de evaluación por competencias bien definida en niveles y parámetros de conductas, podemos predecir en un porcentaje confiable el futuro desempeño de las personas o crear metodología de desarrollo de los trabajadores eficaces.

MARCO CONCEPTUAL

CAPITULO 1: PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS.

1.1 ANÁLISIS DE PUESTOS TRADICIONAL

Perspectiva General

Antes de la creación de un departamento de personal en una organización, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con sus funciones de las personas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas, no requieren, por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, mas y mas funciones se delegan en el departamento de personal o de recursos humanos, el cual, a su vez, suele no tener información detallada sobre los puestos de otros departamentos, esa información se debe obtener mediante el “Análisis de puestos”

Análisis de Puestos: Consiste en la obtención, evaluación y organización de información, sobre los puestos de trabajo de una organización.

El analista de puestos lleva a cabo esta información. Es destacable que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

CONCEPTO:

Se denomina análisis de puesto o de trabajo, el proceso de estudio, investigación e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria.

“El análisis de trabajo se define como el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las

habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian el trabajo de todos los demás”.

La información obtenida sobre cada puesto tiene importancia esencial para los departamentos de personal y la empresa. Varias de las áreas directamente relacionadas son:

- Selección de personal
- Fijar Programas adecuados de capacitación
- Valoración de puestos
- Mejorar Sistemas Retributivos
- Seguridad Laboral
- Estudio de calificación de Meritos
- Reclutamiento
- Distribución de Personal
- Determinación de Responsabilidades
- Eliminación de Interferencias y Duplicidades
- Mejora de la Comunicación.

Obtención de Información para el análisis de puestos

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos y servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes.

Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, los analistas:

- Identifican los puestos que es necesario analizar
- Preparan un cuestionario de Análisis de puestos

- Obtienen información del Análisis de Puestos

IDENTIFICACION DEL PUESTO

El primer paso para el Análisis de puestos es proceder a su identificación. Esta tarea es sencilla en una organización pequeña, en una grande es posible que el analista deba recurrir a la nomina y a los organigramas vigentes, en caso de no haberlo, o una investigación directa con los empleados supervisores y gerentes.

DESARROLLO DEL CUESTIONARIO

Los cuestionarios de los análisis de puestos tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades, procesos y niveles de desempeño en un puesto específico.

PARTES PRINCIPALES

A) IDENTIFICACION Y ACTUALIZACION

En el cuestionario se procederá a identificar primero el puesto que se describirá mas adelante, así como las fechas.

B) DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Los deberes específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, pueden añadirse preguntas adicionales para precisar áreas de responsabilidad en la toma de decisiones, el control, la organización, la planeación y otras áreas.

C) APTITUDES HUMANAS Y CONDICIONES DE TRABAJO

Esta parte del cuestionario describe las habilidades, conocimientos, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeña el puesto. Esta información es importante para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción, asimilar esta información nos permite elaborar programas de capacitación.

ELEMENTOS DEL FORMULARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS TRADICIONAL

El análisis de puestos recoge los siguientes apartados:

Designación del puesto, unidad organizacional y relación de dependencia.

Estos puntos identifican el puesto y le dan sus características propias. Diferencian a cada puesto de los demás. Consiguientemente, aun dos descripciones de puestos con la misma designación e igual nivel de remuneración pueden tener tareas, responsabilidades y relaciones de dependencia diferentes.

Por ejemplo, el puesto de "diseñador" en una División de Productos para Consumidores y en una División de Productos Industriales puede tener el mismo nivel de remuneración pero ser muy diferentes en otros sentidos.

Síntesis del puesto, deberes y responsabilidades.

Aquí se define el trabajo por cumplir y se proporcionan los elementos esenciales para el análisis posterior (

Deberes y responsabilidades.

Esta parte de la descripción de puesto señala "qué" tarea se desempeña~ "por qué" se desempeña, y cuando no resulta obvio. "Cómo" se desempeña. Si el "qué", el "por qué" +- o el "cómo" no aparecen, la formulación es incompleta.* Interacción. Especifica las relaciones entre un puesto y otro.

Cuando las ocupaciones están vinculadas muy estrechamente, la descripción de las relaciones recíprocas entre cada puesto es crítica. También es importante para describir puestos que tienen amplias relaciones fuera de la compañía, por ejemplo, puestos de ventas, comercialización y relaciones públicas.

*

Preparada por, Aprobada por y Fecha.

Cada descripción debe indicar quién la preparó y si recibió aprobación definitiva o es sólo un proyecto de descripción. Debe conocerse la identidad del redactor, administrador o analista de puestos, para el caso de que en el futuro surjan interrogantes.

La fecha de preparación indica a quien la lea la actualidad de la información.

Cualidades clave, requisitos y otras condiciones del puesto

Las especificaciones del puesto son los requisitos que deben satisfacer los candidatos si han de cumplir sus obligaciones, asumir sus responsabilidades y trabajar sin tropiezos con aquellos de quienes dependan.

En la descripción se suele incluir las aptitudes, experiencia y conocimientos mínimos para cumplir las tareas, en lugar de las aptitudes o conocimientos de las personas que desempeñan el puesto en la actualidad.

Entre los requisitos mínimos pueden figurar exigencias especiales del puesto, como por ejemplo viajes prolongados o trabajo nocturno, además de los requisitos normales en materia de aptitudes y experiencia.

Para evitar imponer requisitos poco realistas, las especificaciones deben basarse en la manera como se realiza el trabajo actualmente.

Especificación de puesto

Se define como el resumen de las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.

Elementos que están contenidos en una especificación de puesto a partir de la práctica actual de trabajo:

- Requisitos relacionados con la persona que realiza el trabajo
- Requisitos relacionados con las condiciones de trabajo
- Educación pertinente Experiencia pertinente
- Esferas concretas de experiencia Aptitudes manuales o mentales Aptitudes sociales o de acción recíproca
- Exigencias de viajes
- Horas y horarios de trabajo

Condiciones ambientales peligrosas o duras

INFORMACIONES QUE SE DEBEN OBTENER:

Las informaciones que se necesitan para llevar a cabo un análisis de puesto efectivo se dividen en los (4) aspectos siguientes:

- Identificación y naturaleza del puesto.
- Descripción del puesto.
- Requerimientos de capacidad.
- Otros requerimientos.

IDENTIFICACIÓN Y NATURALEZA DEL PUESTO:

El analista de personal debe identificar el puesto y localizar su ubicación departamental y geográfica. Deberá definir el tipo de trabajo, si corresponde al trabajo clarificado en el área de profesional universitario o del nivel técnico, o es trabajo manual o semicalificado, o de administración general. En esta etapa se determinara si el título del nombramiento concuerda con la función específica.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:

Se trata de obtener informaciones referentes a que trabajo específico tiene signado el puesto y al esfuerzo físico y/o mental requerido para realizar el trabajo. La descripción del trabajo deberá proporcionar datos que permitan determinar como se ejecuta el trabajo.

Una descripción del trabajo debidamente elaborada, facilita la fase de análisis. Cuando sucede lo contrario, el análisis del puesto resultara lo más complejo y arduo de todo el proceso de descripción y valuación.

REQUERIMIENTO DE CAPACIDAD:

El análisis de puesto al valorar las diferentes tareas del trabajo y determinar su nivel de complejidad y dificultad, permitirá definir los requerimientos de capacidad y experiencia necesarios para desempeñar efectivamente el trabajo.

OTROS REQUERIMIENTOS:

Un exhaustivo análisis de trabajo debe procurar obtener otras informaciones, tales como:

Supervisión ejercida o recibida

- Grado de discrecionalidad para tomar decisiones.

- Responsabilidad del puesto.
- Relaciones publicas
- Condiciones de trabajo.
 - Riesgo de trabajo.
 - Adiestramiento necesario.

ESPECIFICACIÓN DE CLASE:

Es la descripción que hace el analista luego de haber obtenido y analizado las informaciones referentes al puesto, a fin de enunciar las tareas, responsabilidades y funciones comunes a los cargos agrupados en la clase, indicando a la vez los requerimientos de idoneidad exigidos a la persona.

ELEMENTOS DE LA ESPECIFICACIÓN DE CLASE

El analista debe considerar los siguientes elementos, al momento de elaborar la especificación de clase:

- Título.
- Código.
- Naturaleza del trabajo.
- Tareas típicas.
- Características especiales.
- Conocimientos, habilidad y destrezas requeridos.
- Periodo probatorio.
- Valor en puntos.

Escala de sueldos

1.2 COMPETENCIAS

Competencia son aquellos factores que distinguen a la persona con un *desempeño superior* de los que tienen un desempeño "*adecuado*". Por tanto, las COMPETENCIAS son aquellas características personales del individuo (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo.

Son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

Son un conjunto de conductas tipo y procedimientos (razonamientos) que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje

Se entiende por Competencias Laborales el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral.

Al describir un puesto bajo el concepto de Competencias Laborales, se establecen Normas de Competencia Laboral, las cuales indican:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer,
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, y
- Las condiciones en que el individuo debe mostrar su aptitud.

Beneficios de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

La aplicación de Competencias Laborales en una organización nos proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto.

Esto nos da las ventajas de:

- Definir perfiles más completos y objetivos, proporcionando bases para la Selección de personal, además de la posibilidad de reclutar personal previamente certificado.
- Facilitar la detección de necesidades de Capacitación, así como su secuenciación y atención por prioridades, más que por modas o gustos particulares.
- Objetivizar la identificación de causas del mal desempeño, ya que es frecuente que éste se deba a una falta de dominio de una habilidad o capacidad requerida para realizar el trabajo.
- Proporcionar la base para la Evaluación de desempeño, sobre criterios relevantes, al comparar el avance de un periodo a otro.

- Indicar la ruta a seguir en la adquisición de nuevas competencias, utilizando otras matrices de competencias para la Planeación de carrera.
- Cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9000-2000 en materia de capacitación y desarrollo del personal, además de identificar aspectos de los procesos productivos o de servicio que pudieran estar siendo limitados por una deficiente atención al desarrollo del personal.

De esta forma, la gestión de los Recursos Humanos se vuelve más clara y efectiva, además de facilitar realizarla de manera estratégica, en apoyo de las metas y objetivos de la organización.

En general, prácticamente todos los procesos estratégicos de Recursos Humanos, -- como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la planeación de los mismos— se vuelven más eficientes al trabajar con base en Competencias Laborales.

Algunos beneficios tangibles de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias incluyen:

- Incorporación rápida y eficaz del personal al proceso productivo.
- Disminución de la rotación sustentada en un adecuado plan de desarrollo personal.
- Elevar el nivel de conciencia del personal en su propia superación.
- Eficientar los recursos y el tiempo invertido en la capacitación.
- Facilitar el proceso de promoción interna.
- Constituye la base de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- Es una herramienta básica para el sistema de evaluación del desempeño del trabajador.
- Constituye un importante requisito de la certificación de las normas ISO-9000.

Las Competencias y su Evolución Histórica

Las “competencias” son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que

pueden ser modificadas y desarrolladas. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas fuentes, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida.

En este sentido, la puesta en práctica de las competencias adquiridas es la que permite influir sobre las diversas situaciones y aprender de ellas. Por lo tanto, hablar de examinar las competencias no se reduce a establecer un inventario o describir las capacidades en la práctica del trabajo. El análisis debe tener como marco de referencia a la organización misma, su funcionamiento, procesos de operación, el nivel de competitividad alcanzado, sus indicadores de productividad y calidad y los procesos orientados a atraer, retener, desarrollar y compensar al Recurso Humano.

Estudiar las competencias no es nada nuevo destaca: Spencer (1993), dicho concepto ha venido siendo estudiado desde finales de la década de 1960 y principios de 1970 cuando fueron publicados varios estudios que demostraron que los tradicionales test de aptitud y contenido de conocimiento así como los títulos y méritos académicos no proporcionaban un resultado claro para:

a) Predecir la actuación en el trabajo y el éxito en la vida, y b) Los test contenían sesgos en contra de las minorías, las mujeres y las personas de niveles económicos bajos.

Entelequia. Revista Interdisciplinar, nº 8, otoño 2008 Armando Camejo / 98 Estas investigaciones llevaron a McClellan (1999) a desarrollar una exploración que le permitiese descubrir variables para predecir la actuación del trabajador y que no contuviesen sesgos por factores triviales tales como raza, sexo o nivel económico.

De este modo se establecerían principios que condujeran a la utilización de muestras representativas, comparando a personas que han triunfado en el área laboral o en aspectos interesantes de la vida, con personas que no han tenido éxito, a fin de identificar aquellas características asociadas con el éxito. Y por otra parte, a identificar ideas y conductas operativas casualmente relacionadas con estos resultados favorables.

Lo primero que llevó a cabo McClellan fue establecer muestras representativas: unas personas con rendimiento superior y muestras contrapuestas con rendimiento mediano y adecuado, en segundo lugar McClellan y Daylet (1972) desarrollaron la

técnica denominada entrevista de incidentes críticos, en la que combinó dos técnicas o modelos, el de Flagan (1954) y el test de apercepción temática. Mientras a McClellan le interesaba la conducta de las personas que hagan el trabajo con éxito, a Flagan sólo le parecía identificar los elementos de tarea de los puestos de trabajo.

La combinación de ambas propuestas trajo consigo que se le pida en esencia a la persona que piense en varias situaciones importantes en el trabajo, en las cosas que le salieron bien o mal, luego se le pide que describan esas situaciones, narrándolas con todo detalle y respondiendo a preguntas, en tercer lugar McClellan y sus compañeros analizaron los resultados arrojados por las Entrevistas de Incidentes Críticos. Con el fin de determinar las características que diferencia a ambas muestras. Dichos resultados fueron transcritos a través del modelo empleado desde hace mucho tiempo para medir la motivación Atkinson, (1958)

conocido ahora como (CAVE) esto permitió a los investigadores medir empíricamente y comprobar estadísticamente el significado de las diferencias en ambas muestras.

Lo significativo de este estudio es que McClellan logra demostrar que para la evaluación de las competencias se estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo y define al puesto de trabajo en función de las características y conductas de esas personas, a diferencia del enfoque tradicional que se centra en los elementos del trabajo con el objeto de conocer el tiempo de dedicación a su tarea. Si bien fue McClellan el propulsor de estos conceptos muchos otros investigadores, también profundizaron sobre la importancia de las competencias como factor crítico en las empresas que buscan día a día desarrollar estrategias de productividad que mejoren su desempeño. Hay Group (1996) define competencias como una característica personal que ha demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular. Este concepto permite visualizar que las competencias marcan concretamente la diferencia entre un desempeño excelente y uno simplemente bueno o adecuado, en otras palabras. Las competencias se observan con mayor frecuencia, en diferentes situaciones y con resultados de alto impacto en las personas cuyo rendimiento es superior.

Entelequia. Revista Interdisciplinar, nº 8, otoño 2008 Armando Camejo / 99 Por otra parte, el término “Competencias” es un concepto bastante usual en el ambiente actual de las organizaciones. Lo que no es tan común es encontrar que dicho término este asociado a un sistema integral de planeación y desarrollo de recursos, o que se conceptúe como “Eje” capaz de enlazar los procesos de Recursos Humanos, que dé sentido, dirección y rentabilidad a los esfuerzos y acciones en materia de planificación y desarrollo.

Así mismo, Spencer y Spencer (1993) la define: como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. La característica subyacente es que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Finalmente esta Ernst y Young (1998), quien define competencia como: La característica de una persona ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

Bajo estas definiciones, las competencias necesitan ser visualizadas dentro del conjunto de factores críticos de la empresa con su contribución específica para las estrategias de productividad, su filosofía de servicio, los sistemas de calidad, las innovaciones, la organización del trabajo y la Gerencia de Recursos Humanos. En este sentido, en la gerencia de Recursos Humanos, las competencias, plantean una nueva arquitectura para la organización que necesita incorporar nuevas teorías de medición y control, sistemas de compensación acordes a los resultados de la empresa, los equipos y el individuo, enfoques de formación alternativos entre otros.

En esta nueva arquitectura, el eje central serían por tanto las “competencias”, definiendo la función de los agentes a partir del cumplimiento de los objetivos de la organización más allá de la simple descripción de un puesto, es decir, con tareas enriquecidas orientadas a estimular el aprendizaje individual la contribución y el compromiso con las metas de la empresa, y a incluir indicadores de efectividad, calidad y productividad. La Gerencia de los Recurso Humano incluiría entonces a los procesos de reclutamiento y selección, la capacidad, la evaluación de la actuación, los sistemas de compensación y el desarrollo personal y profesional. Las herramientas y enfoques hacia el trabajo deben permitir el desarrollo de competencias grupales e individuales en alineación con las competencias organizacionales. El eje central de esta nueva estructura o arquitectura para la gerencia del Recurso Humano, sería entonces las “competencias”, alrededor del cual giraría el replanteamiento de los procesos con estos relacionados y las implicaciones en cada una de las áreas

La Nueva Gerencia de los Recursos Humanos en las Organizaciones desde el contexto de las Competencias

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

En este sentido Roger (1991) hace ver: La competencia organizacional deberá basarse no sólo en principios ya conocidos de pertenencia, estabilidad y control, sino más bien en los nacientes principios de interdependencia, flexibilidad y asociación. Estas competencias incluyen formas de comprometer e inspirar a la gente, haciendo que los equipos y las asociaciones evolucionen y adquieran conocimientos. (Pág. 98). Lo manifestado en esta cita permite inferir que la tarea de planificar el futuro de las organizaciones y su completa labor es motivada por la incertidumbre y el surgimiento de sorpresas dentro de un entorno competitivo.

Las nuevas tendencias de crecimiento han originado cambios en las organizaciones en las formas tradicionales de ver los negocios. Ya no se debe descuidar las perspectivas a nivel macro ni siquiera por las empresas pequeñas.

Por más pequeño o local que sea su mercado, la mirada debe orientarse a un negocio cuya competencia o estrategia deben ser globales. Entonces, una de las reglas de juego que debe considerarse para competir estratégicamente en este mundo globalizado debe ser el factor humano así lo expresa Jarillo (1990) Una empresa real está formada por gente, cada una con funciones y capacidades distintas y los resultados de la empresa no son sino la resultante de la interacción de todas esas personas. De este modo se evidencia que la función de la gerencia de recursos humanos ha adquirido una significativa importancia en la vida de las organizaciones modernas con la aplicación de nuevas técnicas, teorías y principios que den respuestas al comportamiento humano en la misma. Es por ello que Villegas (1997:32) señala que hoy las organizaciones evidencian tres grupos de necesidades básicas:

1. La necesidad de un mayor y más efectiva contribución en el logro de las metas de productividad de la empresa.
2. La necesidad de una verdadera excelencia gerencial que sea capaz de autorenovarse dentro de la dinámica propia del funcionamiento organizacional.
3. La necesidad de asimilar cambios drásticos que se suceden en la administración del personal, y de planificar mejores relaciones de trabajo para el futuro.

Estas necesidades observadas por Villegas deben ser satisfechas por la gerencia de los recursos humanos donde la organización cuente con profesionales que sean capaces de ejecutar efectivamente los nuevos roles que están surgiendo para lograr que la organización y el personal sean mejores, más rápidos y más inteligentes.

El ambiente competitivo ha puesto a la gerencia de la gente como elemento esencial para la búsqueda de la ventaja competitiva. Por esto, en un ambiente donde la tecnología es imitada con facilidad y el capital es extremadamente móvil, la única fuente de diferenciación competitiva es el capital humano, por ello, se requiere de gente altamente preparada, flexible y comprometida con la empresa. Pero para lograr esto, se requiere que las organizaciones se vuelvan más eficientes en la satisfacción de las necesidades de sus empleados. Esto exige una nueva forma de gerenciar estratégicamente los recursos humanos. Según Dolan, Shuler y Valle (2000:27) El elemento que actualmente distingue con mayor claridad la gerencia estratégica de los recursos humanos es el de su vinculación directa a la estrategia empresarial.

Es por ello, que a través del desarrollo humano tanto a nivel personal como de equipo se logra una cultura superior en la empresa, que se revertirá en beneficios de orden económico, social y realización para todos sus miembros, sin duda es “querer al ser humano” en el nuevo ámbito de las realidades políticas,

Económicas, comerciales y sociales que caracterizan el siglo XXI, otorgando para la Gerencia de Recursos Humanos nuevos retos y novedosas competencias.

Así mismo, Wright y Deyer (2000:114) han llegado a la conclusión: Las funciones de recursos humanos deben tanto facilitar como manejar el cambio organizacional necesario para crear un buen negocio. También deben desarrollar sistemas, estructuras y procesos que capaciten a la compañía para gerenciar efectivamente a la gente, y deben hacerlo a la velocidad de Internet.

Dicho de otro modo, la mayor implicación de los recursos humanos en los negocios es que no sólo deben llegar a ser mejores, más rápidos y hábiles, si no que deben alcanzar eso mejor, más rápido y más hábilmente. La velocidad de Internet debe ser imprimada a las Respuestas de los Recursos Humanos, es decir, responder en tiempo real tanto como sea posible.

En conclusión la Gerencia de los Recursos Humanos requiere ofrecer programas, prácticas, procesos y modelos en los distintos subsistemas que lo conforman para desarrollar en la gente características que propicien mejores resultados, mayor rapidez al dar respuestas y mayor habilidad. Entendiendo así un nuevo desafío gerencial estratégico.

Finalmente la conducción de los Recursos Humanos a través del enfoque estratégico de competencias promueve con sus resultados la nueva manera de pensar y de desarrollar a la gente en su función de los objetivos organizacionales e individuales de los trabajadores. Significa entonces, que al crear estas disposiciones estratégicas para el área gerencial y entrelazarlas con la estrategia empresarial se concreta, la creación de una unidad de Recursos Humanos que haga énfasis para que sus trabajadores se transformen en los principales activos de la organización y sean a su vez en la medida, los que aporten con sus competencias el logro de la misión, visión y metas organizacionales del pensamiento futuro del mundo globalizado y competitivo

Beneficios del análisis y descripción de puestos

Los **beneficios** más importantes que nos aporta son:

- Permitir acotar y definir claramente para cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades propias de su posición;
- Eliminar repeticiones funcionales entre diferentes personas;
- Determinar claramente las responsabilidades y asegurarse de que todas las tareas y funciones de la organización tienen un responsable.

Así mismo, nos permite cumplir con creces las exigencias que las diferentes normativas de calidad exigen en la descripción de las funciones y responsabilidades del personal de la organización.

Son mejoras muy importantes las ya conseguidas con su implantación para cualquier organización pero, además, nos puede servir de punto de partida para continuar desarrollando otro tipo de herramientas de gestión de recursos humanos más complejas como: sistemas de evaluación del desempeño, elaboración de perfiles profesiográficos del puesto para futuras selecciones de personal, reducción del tiempo de acogida del personal, identificación de necesidades de formación, elaboración de mapas de competencias, etc.

Por tanto, sirve de apoyo a otras necesidades como: reclutamiento, selección de personal, formación, evaluación del rendimiento, valoración de puestos, análisis de retribuciones, seguridad y salud, planes de carrera.

En definitiva, podemos decir que se trata de una importante herramienta de gestión del desarrollo de los recursos humanos de la empresa y de la propia organización interna del trabajo y resulta sencillo de implantar, aporta resultados positivos medibles de modo inmediato y establece las bases para continuar desarrollando otro tipo de herramientas de gestión más avanzadas

Antes de entrar en materia de conceptos, resulta conveniente realizar una serie de reflexiones relacionadas todas ellas con la figura del puesto de trabajo, a partir de la bibliografía consultada:

- Respecto a su procedencia podemos afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.

- El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí (7,32). Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en

lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo (28).

- Los puestos, curiosamente, son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales induce a los empleados a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta (34).

- El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.(3)

- El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). Hágase constar en este momento que la remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y que es precisamente el puesto de trabajo ocupado uno de los principales determinantes del montante económico recibido por tal concepto.

- Las organizaciones pueden ser entendidas como conjuntos de personas que desempeñan puestos de trabajo o como conjuntos de puestos de trabajo que son ocupados por personas. En consecuencia el tándem persona-puesto de trabajo es el que caracteriza a una organización de forma similar a como el tándem producto-mercado caracteriza la estrategia desplegada.

1.3 PROCEDIMIENTO PARA LEVANTAR PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS.

1. CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE EXPERTOS:

La recolección de la información para el levantamiento de los perfiles por competencia

- Analista de Recursos Humanos
- Titular del puesto
- Supervisor Directo o Jefe inmediato del puesto
- Personal involucrado en el diseño del puesto

REQUISITOS DEL COMITÉ DE EXPERTOS

- Tener un nivel educativo superior: Como mínimo los expertos requieren cierta educación superior, esto asegura que los expertos posean tres habilidades básicas, que requieran en el taller de levantamiento de los perfiles: Comprensión de instrucciones, lectura y escritura.
- Conocer a profundidad el puesto analizado.

2. DATOS GENERALES:

Recoge los datos imprescindibles para identificar y localizar el puesto dentro de la estructura de la organización:

- **NOMBRE DEL CARGO:** nombre del puesto que se va analizar
- **DEPARTAMENTO O SECCIÓN:** es la unidad para lo cual el trabajador presta sus servicios.
- **NÚMERO DE TRABAJADORES:** trabajadores de la misma denominación
- **SUPERVISADO POR:** se refiere al jefe inmediato
- **SUPERVISA A:** si este trabajador posee subalternos
- **FECHA REALIZADO EL ANÁLISIS DE PUESTO:** Fecha del levantamiento de la información.
- **NOMBRE DE LA EMPRESA:** el nombre bajo el cual está registrada legalmente la empresa.
- **ACTIVIDAD ECONOMICA DE LA EMPRESA:** si esta brinda servicios o productos acorde a las necesidades de las personas.

- **DIRRECCION DE LA EMPRESA:** sitio geográfico donde se localiza la empresa
- **TELEFONOS:** Vía de información con la cual podemos comunicarnos con la empresa
- **CORREO ELECTRONICO:** es un servicio de red que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes rápidamente (también denominados mensajes electrónicos o cartas electrónicas) mediante sistemas de comunicación electrónicos
- **CÓDIGO POSTAL:** El código postal es una serie de dígitos que, antepuesto a la localidad de destino, sirve para encaminar el correo.

3. MISIÓN DEL CARGO

Constituye la razón del cargo en la organización, para qué está el cargo, cuáles son los objetivos que tiene que alcanzar, cuáles son los índices de gestión a cumplir.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

En éste apartado se deben listar todas las actividades o funciones ejecutadas en puesto y también aquellas que deberían ejecutarse, para obtener sus resultados dentro de la organización.

Para ello, es necesario utilizar el siguiente formato:

- Empezar siempre con un verbo en indicativo o infinitivo (revisa o revisar, planea o planear, ingresa o ingresar, etc.) y posteriormente, escribir el objeto del verbo (qué / quién).
- No sean demasiado genéricas, de manera que proporciones una idea clara de la actividad.
- Deben describir conductas observables.

5. IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO

Una vez enlistadas las todas actividades del puesto, procedemos a identificar las más importantes, a través de la evaluación de cada una de éstas, para ello es necesario calificar cada una de las tareas, asignando un valor numérico en las siguientes columnas de la matriz de actividades:

F = Frecuencia

CE= Consecuencia de error de no aplicación de la actividad o su ejecución errada

CM= Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

TOTAL= Aplicación de la fórmula $F + (CE \times CM)$

Para evaluar cada una de las actividades, se debe basar en los siguientes cuadros:

CUADRO 1

METODOLOGIA PARA VALORAR ACTIVIDADES E IDENTIFICAR LAS ESCENCIALES

FACTORES / DEFINICIÓN	PARA APLICAR ESTA ESCALA HÁGASE LA SIGUIENTE PREGUNTA
<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia: cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad. 	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
<ul style="list-style-type: none"> • Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño. 	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual 	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un

y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	elevado grado de conocimientos y destrezas?
-----------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------

CUADRO 2

GRADACIÓN DE FACTORES

Grado	Frecuencia (F)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos

			/ habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Fórmula para valorar las actividades las actividades y establecer las esenciales

TOTAL= F + (CE × CM)

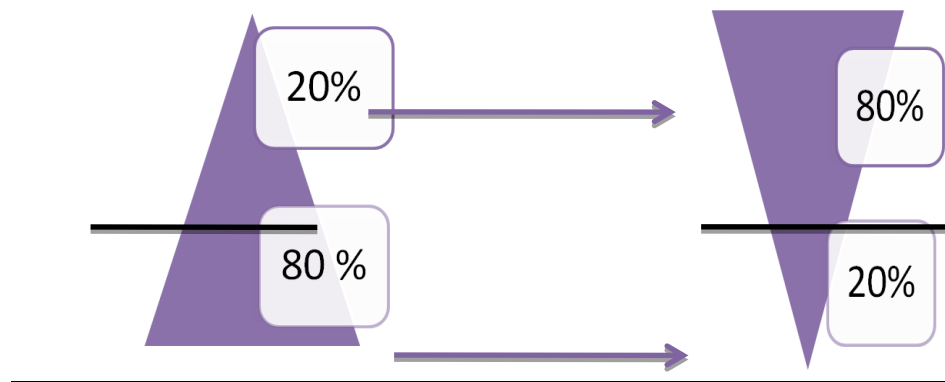
Ejemplo: F=3 CE=3 CM=5

TOTAL = 3 + (3 × 5) = 18

Determinación de las ACTIVIDADES ESENCIALES

- Una vez determinada la columna de los totales, aplicando la fórmula, el número máximo de actividades esenciales será de 5, las mismas que corresponderán a las puntuaciones más altas de las actividades básicas, que generalmente van de 25 a 30 puntos
- Las actividades esenciales son las que tienen mayor impacto para la organización porque generan resultados que agregan valor, y demandan las principales competencias del ocupante.

TEOREMA DE PARETO



El 20% de las causas o de la causalidad de trabajo, debe tener como efecto o resultado el 80% de su productividad.

6. IDENTIFICAR LOS CONOCIMIENTOS DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES Y CONOCIMIENTOS.

***Columna Actividades Esenciales:** Listar las actividades esenciales determinadas a partir de la matriz de actividades del puesto.

***Columna Conocimientos:** En éste apartado se debe identificar toda la información y datos laborales interrelacionados, aprendidos de manera formal e informal.

Ejemplo:

-Tributación

-Normas Internacionales ISSO

-Sobre áreas, personas, productos y servicios de la Institución.

* **Columna (P):** Aquí se debe identificar, si el conocimiento correspondiente a la actividad esencial tiene que ver con personas, en éste caso, se marcará con una (X) frente al conocimiento.

* **Columna (C):** Aquí se debe identificar, si el conocimiento correspondiente a la actividad esencial tiene que ver con cosas, en éste caso, se marcará con una (X) frente al conocimiento.

* **Columna (D):** Aquí se debe identificar, si el conocimiento correspondiente a la actividad esencial tiene que ver con datos, en éste caso, se marcará con una (X) frente al conocimiento.

7. IDENTIFICAR LAS DESTREZAS Y OTRAS COMPETENCIAS DE LAS ACTIVIDADES ESSENCIALES

CUADRO DE DESTREZAS Y OTRAS COMPETENCIAS DE LAS ACTIVIDADES ESSENCIALES

***Columna Actividades Esenciales:** Listar las actividades esenciales determinadas a partir de la matriz de actividades del puesto.

***Columna Destrezas:** Las Habilidades o destrezas son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica, son las que determinan el rendimiento de éxito en el puesto de trabajo.

Para identificar las destrezas del cargo, es necesario utilizar el diccionario de competencias que proporcionamos a continuación:

- Como primer paso se debe dividir las destrezas en grupos dependiendo de si la actividad esencial tiene que ver con interactuar con personas (12), interactuar con datos (25), interactuar con cosas (12), o por interacción mixta (3).

-Después se debe identificar de entre el grupo seleccionado de destrezas las que más se adecuen a la realización de la actividad esencial.

-Una actividad esencial, puede tener más de una destreza, pero, el número total de destrezas del cargo, no debe sobrepasar las 7, el número variará según el cargo.

***Columna Otras Competencias:** En éste apartado se debe identificar las características propias del individuo que nos permite identificar rasgos de la personalidad, habilidades psicomotoras, entre otras, para esto debemos basarnos en el siguiente diccionario de destrezas o habilidades específicas

8. IDENTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS ANTES Y DURANTE LA OCUPACIÓN DEL CARGO.

ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN CUADRO 1

***Columna Conocimientos:** Listar los conocimientos requeridos por cada actividad esencial identificados en el cuadro anterior.

***Columna 1, 2,3:** En éstos apartados se debe poner una (X) frente al número, según corresponda, ya sean conocimientos o destrezas, basándonos en el siguiente cuadro:

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

1 = durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).

2 = antes y durante el desempeño del puesto.

3 = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

***Columna Destrezas:** Listar las destrezas requeridas por cada actividad esencial identificadas anteriormente.

9. IDENTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN CUADRO 2

***Columna Conocimientos:** Listar los conocimientos requeridos por cada actividad esencial identificados en el cuadro anterior.

***Columna S:** Identificar si los conocimientos o destrezas de cada actividad esencial, se deben evaluar en selección, de ser el caso, se debe poner una X frente al conocimiento o destreza correspondiente.

***Columna C:** Identificar si los conocimientos o destrezas de cada actividad esencial, se deben adquirir en capacitación, de ser el caso, se debe poner una X frente al conocimiento o destreza correspondiente.

Es necesario determinar qué competencias deben evaluarse en selección y cuáles adquirirse en capacitación.

TIPOS DE COMPETENCIA	GRADO DE MODIFICABILIDAD
Conocimientos	Fácilmente modificables
Destrezas o Habilidades	Fácilmente modificables
Aptitudes o Capacidades	Poco modificables
Rasgos de Personalidad	Poco Modificables
Actitudes	Medianamente modificables
Intereses	Medianamente modificables
Creencias	Poco modificables
Valores	Poco modificables

10. identificar las destrezas laborales específicas

CUADRO DE DESTREZAS LABORALES O ESPECÍFICAS

*** Destrezas Específicas:**

- **Dominio de idiomas escritos o hablados:** Inglés, francés, etc., identificar el idioma, sea hablado, escrito, leído, y su correspondiente nivel, bajo, alto o medio
- **Manejo de Programas informáticos:** Word, Excel, etc., identificar si son de naturaleza interna o propia de la empresa o a su vez externos de otras organizaciones.
- **Operación de Equipos:** Fax, computadores, teléfonos, etc.
- **Operación de máquinas o herramientas:** Taladros, sierras, moledoras, etc.

- **Otras destrezas Específicas:** Destrezas, no contempladas en los casilleros anteriores.

11. identificación de la educación académica, formal e informal

Cuadro de instrucción académica formal

* **Columna Nivel de Educación Formal:** Elegir de entre las opciones: Secundaria Completa, carrera Universitaria incompleta, carrera Universitaria completa, Carrera técnica, Post grado (Diplomado, Maestría, Doctorado) el nivel académico necesario para ocupar el puesto de trabajo y poner una (X) en la columna siguiente “**APLICA**”, de ser el caso.

* **Columna Años de Estudio:** Anotar los años de estudio, según el nivel de educación que seleccionamos en la columna “Nivel de Educación Formal”

***Columna Título:** Anotar el Título que requiere el puesto, según el nivel académico seleccionado.

***Columna Área Académica de Especialización:** Identificar la especialización del nivel académico señalado.

Cuadro de instrucción académica informal

***Columna Materia/Tema:** Anotar la denominación de cada uno de los cursos asistidos.

***Columna Tipo (Curso, seminario, taller, otros):** Anotar si la materia identificada anteriormente, debe ser curso, seminario, taller u otros.

***Columna Número de Horas:** Identificar la duración de los eventos

12. identificación de experiencia requerida

Cuadro de experiencia requerida

***Experiencia:** Seleccionar de entre las opciones, la experiencia necesaria en instituciones similares, puestos similares o en otras posiciones.

***Años de Experiencia :** Seleccionar de entre las opciones , el tiempo de experiencia necesario para ocupar el puesto de trabajo, tales como: Menos de un año, entre uno y dos años, entre dos y cuatro años, entre cinco y siete años, entre ocho y diez años, entre once y quince años y más de quince años.

1.4 MANUAL POR COMPETENCIAS.

El Manual de Funciones es un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

Específicamente, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Organización.

El propósito fundamental del manual es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición defunciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

El Manual de competencias es un instrumento que nos permite Incentivar la eficiencia en la gestión administrativa y operativa de los empleados y trabajadores e Instituir una cultura organizacional acorde con una eficiente gestión, que contribuye al desarrollo personal, y que fortalezca la imagen institucional y corporativa integrado.

PROPÓSITO DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

- ✓ Precisar las funciones y relaciones de cada unidad de la Institución.
- ✓ Emprender tareas de simplificación de trabajo.
- ✓ Auxiliar en el proceso de reclutamiento e inducción del personal nuevo.
- ✓ Desarrollar planes de carrera.
- ✓ Apoyar a todos los subsistemas de Recursos Humanos : Selección de personal, capacitación, evaluación al desempeño, valoración de puestos, seguridad e higiene del trabajo, etc.
- ✓ Reclutamiento: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.
- ✓ Selección de Personal: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesigráfico o profesigrama en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, assesment center, etc.
- ✓ Capacitación: Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.
- ✓ Evaluación del desempeño: Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta que punto

la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

- ✓ Valoración de Puestos: El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.
- ✓ Seguridad e higiene del trabajo
- ✓ Desarrollo de Planes de carrera
- ✓ Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para determinar responsabilidades, y evitar duplicidad de actividades
- ✓ Contribuir a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales,
- ✓ Auxiliar en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ✓ Empezar tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad.

OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL:

- Recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de recursos humanos basado en competencias en el menor tiempo posible.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar las tareas esenciales del puesto.
- Levantar el perfil de competencias del puesto, desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias.
- Determinar las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.

CAPITULO 2: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS.

2.1 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR EL MÉTODO TRADICIONAL.

El proceso de Selección de personal a través del método tradicional, toma en cuenta el perfil duro del puesto, en cuanto se refiere a Instrucción y experiencia, agregando valor y basando la decisión de contratación de una persona según los factores antes mencionados.

2.2 PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.

A diferencia del proceso de selección a través del método tradicional , el proceso de Selección de personal, toma en cuenta el perfil blando del puesto, que vendrían a ser las competencias del puesto y basando la decisión de contratación de una persona según dichas competencias.

SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

Antes de iniciar el proceso de Selección por competencias se debe seguir el siguiente procedimiento:

POLITICA AL PROCEDIMIENTO:

- El Proceso de Selección garantizará la imparcialidad y calidad técnica para la incorporación del personal idóneo.
- No se contratarán personas menores de 18 años.
- No se contratarán personas mayores de 18 años que no cumplan con los requisitos médicos y técnicos para la posición.

- Los ingresos de familiares directos de los Empleados de nómina y fuera de rol, hasta 3er grado de consanguinidad y 2do grado de afinidad serán aprobados por la Gerencia. Es decir: Padres, cónyuges, hijos, abuelos, hermanos, nietos, tíos y sobrinos del trabajador. O padres, hijos, abuelos y hermanos del cónyuge del trabajador.
- Las personas seleccionadas deberán cumplir con los reglamentos, políticas y procedimientos de la Empresa.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

- a) Cuando se presente una necesidad de contratación, por reemplazo o creación de puesto, el Solicitante (Jefe de Área/ Departamento o cualquier nivel jerárquico superior) llenará la Requisición de Personal y solicitará las respectivas aprobaciones.
- b) El Jefe de Área/Departamento o nivel jerárquico superior solicitante, con el apoyo del Coordinador y/o Jefe de Recursos Humanos, elaborará o actualizará (si es requerido) el Descriptivo de Cargo.
- c) El Jefe de Recursos Humanos asignará al responsable del proceso de reclutamiento y selección de personal, el mismo que se encargará de:
 1. Coordinar las evaluaciones generales del estado de salud, con el Médico de la Empresa.
 2. Realizar las evaluaciones de conocimientos y competencias a los candidatos para determinar la terna finalista.
 3. Solicitar referencias laborales de los candidatos aprobados.
 4. Presentar y entregar la información sobre el o los candidatos finalistas al Jefe de Área/Departamento o nivel jerárquico superior solicitante, quien tomará la decisión de contratación.

5. Comunicar la decisión a los candidatos finalistas y pedirá al candidato seleccionado la documentación respectiva para formalizar su ingreso a la Empresa.
6. El personal de Recursos Humanos coordinará el programa de inducción al nuevo personal

PROCESO DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS

1. ELABORAR LA MATRIZ DE EVALUACION

Al momento del levantamiento de la información para los perfiles de cargos por competencias, se establecieron Competencias Cardinales, Específicas Gerenciales, de Jefaturas, de mandos medios, y específicas por cargo, también se identificaron los conocimientos que requiere el cargo y deberían ser evaluadas en selección, adquiridas en el periodo de entrenamiento o en capacitación, una vez que la persona se incorpore a la empresa.

De esta manera las competencias y conocimientos señalados en selección deberán ser evaluados en el proceso de selección y los demás formaran parte del plan de capacitación anual.

Identificadas las competencias y conocimientos para evaluación, se procede a elaborar la matriz de evaluación.

TABLA 1 : MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA SELECCIÓN

CONOCIMIENTOS	
INSTRUCCIÓN FORMAL	
NIVEL	ESPECIALIDAD
Especificar	Especificar

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS			
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACION	ADiestRAMIENTO
Conocimiento 1	X		
Conocimiento 2	X		
Conocimiento 3	X		
EXPERIENCIA			
En cargos de la misma denominación			
En cargos Similares (Equivalencia)		Tiempo	Cargo
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS DEL CARGO			
COMPETENCIAS CARDINALES			
Competencia 1			
Competencia 2			
Competencia 3			
Competencia 4			
COMPETENCIA	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Competencia 1			
Competencia 2			
Competencia 3			
Competencia 4			
COMPETENCIAS POR RIESGOS OCUPACIONALES			
Competencia 1			
Competencia 2			

2. IDENTIFICAR LOS FACTORES Y METODOS DE EVALUACION DE LOS CANDIDATOS

TABLA 2: MATRIZ DE FACTORES Y METODOS DE EVALUACION

FACTOR	INSTRUMENTO/TECNICA
CONOCIMIENTOS	
Conocimientos Específicos (Instrucción Informal)	Prueba de conocimientos.
	Entrevista técnica.
	Certificados de entrenamiento
Conocimientos Generales (Instrucción Formal)	Certificados de educación superior.
	Certificados de capacitación.
	Entrevistas de conocimientos generales
EXPERIENCIA	Certificados de experiencia laboral en puestos similares o de la misma denominación (Según descriptivo de cargo)
	Entrevistas de eventos conductuales.
	Entrevistas situacionales.
	Simulaciones
COMPETENCIAS	
Competencias Cardinales	Diccionario de Preguntas
Competencias Especificas Gerenciales	Diccionario de Preguntas
Competencias de Jefaturas	Diccionario de Preguntas
Competencias de Mando Medios	Diccionario de Preguntas
Competencias Especificas por cargo	Diccionario de Preguntas
Competencias por Riesgos Ocupacionales	Valoración medica

DESCRIPCION DE INSTRUMENTOS

- **Pruebas de conocimientos:** son elaboradas por el Jefe de división o Área y su intención es medir el grado de conocimientos en un área específica.
- **Entrevista técnica:** Es una entrevista estructurada cuya finalidad es determinar el nivel de conocimientos de un individuo en una área determinada.
- **Certificados de Educación:** Son documentos que avalan la competencia profesional del individuo. Pueden ser requerimientos de educación, títulos universitarios, cursos, pasantías, visitas, etc. Los certificados se establecen a manera de requerimientos para la posición.
- **Certificados de trabajo:** Documentos que avalan la destreza de los candidatos, emitidos por organizaciones en las cuales los aspirantes desempeñaron cargos de la misma denominación o similares a los que esta aplicando.
- **Requerimientos de experiencia laboral:** la experiencia es un requerimiento útil para asegurar un mínimo nivel de destrezas. Las destrezas se desarrollan en la práctica y la experiencia de modo que la experiencia laboral es un indicador más o menos confiable de las destrezas de un individuo. Sin embargo, la calidad de la experiencia laboral debe ser analizada en una entrevista de eventos conductuales.
- **Entrevista de eventos conductuales:** es una técnica para evaluar las destrezas y habilidades de un candidato. Esta entrevista analiza detalladamente el tipo de experiencia laboral del individuo, buscando ejemplos específicos que demuestren la posesión de comportamientos laborales esenciales para la posición.
- **Entrevistas situacionales:** se describen situaciones de trabajo al entrevistado y se le pregunta qué haría en esa situación. Las situaciones son tomadas de ejemplos reales del trabajo y se determinan y ponderan previamente las respuestas aceptables. Estas entrevistas también pretenden medir destrezas y habilidades.

- **Simulaciones:** las simulaciones o test muestra de trabajo, son pruebas que replican con la mayor fidelidad posible una situación de trabajo. El ejemplo clásico es un test de dictado y mecanografía para secretarias. La idea básica es que si el individuo se desempeña bien en la muestra de trabajo es muy probable que se desempeñe bien en el verdadero trabajo. Dependiendo del grado de realismo con que la simulación replique la situación de trabajo, se denominará simulación de alta o baja fidelidad.

- **Centro de evaluación (assessment center):** Es una técnica, no un lugar, para evaluar múltiples destrezas, con variedad de métodos de evaluación y con variedad de evaluadores. Un centro de evaluación es una jornada evaluativa donde se aplican técnicas como test de papel y lápiz, entrevistas, trabajos en grupos, simulaciones, análisis de casos, etc.

3. ELABORAR LOS REPORTES DE SELECCIÓN

Una vez evaluados todos los candidatos, se procede a elaborar un reporte de selección, en el que se describe el nivel de cumplimiento de cada uno de los aspirantes, y en términos de porcentajes se establece que candidato se acerca más al perfil requerido.

TABLA 3 : REPORTE DE SELECCIÓN

FACTOR	PORCENTAJE	CANDIDATOS		
		Candidato A	Candidato B	Candidato C
CONOCIMIENTOS				
Conocimientos Específicos (Instrucción Informal)	5%	5%	3%	4%
Conocimientos Generales (Instrucción Formal)	20%	12%	15%	10%

EXPERIENCIA	25%	15%	20%	25%
COMPETENCIAS				
Competencias Cardinales	50%	40%	42%	31%
Competencias Específicas Gerenciales				
Competencias de Jefaturas				
Competencias de Mandos Medios				
Competencias específicas por cargo				
Competencias por Riesgos Ocupacionales				
TOTAL	100%	72%	80%	70%

De esta manera cada factor que coincida con el requerimiento del cargo correspondería el 100% de cumplimiento, esto en el caso de verificación de experiencia o certificados de conocimientos, mientras que cuando el instrumento corresponda a pruebas con evaluación en puntos, se transformaran los puntajes obtenidos por cada aspirante en porcentajes relacionados al 100% de la nota.

En el caso de las competencias cada grado detectado en las preguntas de la entrevista, tomando como consideración del 1 al 5, se convertirá en porcentajes para representarlos en el reporte de selección.

En base a este informe final de los candidatos, se procederá a asesorar al Jefe de Área o Sección, a fin de que tome la decisión de contratación de uno de los aspirantes, para llenar la vacante.

CAPITULO 3: EVALUACION AL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

3.1 CONCEPTO

Tradicionalmente, la Evaluación del Desempeño ha constituido un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el personal tales como aumentos salariales, despidos y definición de criterios para validar necesidades de entrenamiento.

Los procedimientos de Evaluación del Desempeño son tan antiguos como la relación laboral de dependencia y los mismos han venido siendo actualizados progresivamente, por ejemplo en el siglo XVI, San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema para evaluar a los Jesuitas a través de informes de actividades y notas, en 1918, General Motors diseñó un sistema de evaluación para sus ejecutivos que significó una importante innovación en la materia para la época.

Posteriormente en la II Guerra Mundial, el sistema de evaluación paso a tener una difusión más generalizada en las organizaciones hasta nuestros días. Mas recientemente las evaluaciones han sido usadas para tomar decisiones en materias de remuneración, promoción, documentación, entrenamiento, planeación de personal, transferencia, despidos, paro, investigación y retroalimentación. De ahí se desprende que las áreas consideradas para la evaluación son el resultado de tareas individuales, comportamiento en el trabajo y rasgos personales tales como actitud hacia las actividades que se le encomiendan al personal en una organización.

Otros estudios sobre la Gerencia de los Recursos Humanos destacan que la Evaluación del Desempeño surge en EE.UU. en la década de 1920-1930, momento en el cual las organizaciones deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva que se relacionase con la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los trabajadores al éxito de la empresa. En España y otros países del mundo el sistema se extiende a partir de las décadas de los años 70-80.

Sin embargo, cabe señalar que en la actualidad, a pesar de que se siguen implementando en las organizaciones nuevos modelos de evaluación por parte de las Gerencias de Recursos Humanos, las mismas son objeto de numerosas críticas por la actitud anárquica e informal en que los superiores llevan a cabo el proceso al evaluar a sus subalternos el desempeño laboral en su organización.

Estas numerosas críticas permiten establecer sobre el tema, análisis e interpretaciones conceptuales sobre los distintos enfoques gerenciales por los cuales se conducen los procesos de Evaluación del Desempeño, en las organizaciones por ello el tema será tratado en los siguientes capítulos.

La reflexión sobre este apartado apunta al significado conceptual de la Evaluación del Desempeño, con referencia a ello Chiavenato (1994) sostiene: “Se trata de una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como Evaluación del Desempeño”

La Evaluación del Desempeño se debe concebir como un proceso o conjunto de procesos que buscan establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y de cómo se va a conseguir con la participación de la dirección de personal que incremente las posibilidades de que se pueda lograr. Con la afirmación de Hartle se infiere que cada organización puede adoptar un amplio punto de vista en la forma de como llevar la Evaluación del Desempeño la cual engloba la forma de dirigir al personal y los elementos que se deben incluir en el. Por lo tanto, todo proceso de Evaluación del Desempeño se debe atinar según Alles (2000) En el análisis del *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, nº 8, otoño 2008 Armando Camejo / 102 desempeño o gestión de una persona como un instrumento para gerenciar, dirigir, supervisar personal teniendo como propósito entre sus objetivos el desarrollo del personal, la mejora de los resultados y el aprovechamiento de los Recursos Humanos (Pág. 383). La Evaluación del Desempeño debe ejecutarse en función de como se ha definido el puesto. La empresa debe fijar sus competencias tomando en

consideración, su conjunto, área o nivel de posición por esto en función de ellas debe evaluarse a la persona involucrada.

3.2 FACTORES A EVALUAR.

Una evaluación del desempeño por competencias incluye:

- Evaluación del desempeño en las actividades esenciales del cargo.
- Evaluación de las competencias

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO

5 = Altamente efectivo

4 = Efectivo

3 = Medianamente efectivo

2 = Poco efectivo

1 = Inefectivo

Independientemente del nivel de efectividad del ocupante en el desempeño de la actividad y con el objeto de asegurar un análisis completo de las competencias involucradas, es aconsejable calificar el grado de desarrollo de las competencias requeridas por la actividad, según la siguiente escala:

4=Altamente desarrollada

4 =Desarrollada

3 =Medianamente desarrollada

2 =Poco desarrollada

1 = No desarrollada

Los propósitos de la evaluación de las competencias asociadas a la actividad son:

- Determinar las causas del bajo desempeño en la tarea
- Establecer el nivel de desarrollo de las competencias asociadas.
- Tomar decisiones respecto a la manera de desarrollar las competencias.

EVALUACIÓN DE DESTREZAS

- Las encuestas de 360° grados contienen listados de comportamientos críticos que son calificados con una escala de frecuencia
- Competencia: TRABAJO EN EQUIPO.
- Definición: coordinar con los demás y trabajar de manera interdependiente.

INDICADORES DE COMPORTAMIENTO

- Realiza aportes cuando trabaja en equipo.
- Apoya a los demás miembros de su equipo.
- Comunica a los demás miembros del equipo.
- Ofrece sugerencias para lograr los objetivos del equipo.
- Coordina sus tareas con los demás miembros del grupo.

ESCALA DE FRECUENCIAS

Se utiliza una escala de frecuencia con el objeto de estimar la frecuencia con la que el ocupante del cargo evidencia las conductas.

5 = Siempre

4 = Frecuentemente

3 = Algunas veces

2 = Rara vez

1 = Nunca

2

Los informantes de una encuesta de 360° grados deben cumplir los siguientes requisitos:

- Trabajar de manera frecuente con el evaluado.
- Haber interactuado con el evaluado por al menos seis meses.
- Opinar sobre competencias que están implicadas en la relación de trabajo.

- Tener un nivel educativo superior.

EVALUACIÓN DE OTRAS DIMENSIONES

EL ROL, EL DEPARTAMENTO Y LA ORGANIZACIÓN.

El rol es un conjunto de comportamientos esperados y demandados por una organización

Las competencias departamentales son aquellos conocimientos y destrezas que deben caracterizar a las personas de un área o departamento determinado.

Finalmente, las competencias corporativas son aquellas que deben distinguir a todos los miembros de una organización.

DIFUNDIR EL PROGRAMA

DEBEN SER DIFUNDIDOS CON EL FIN DE DAR A CONOCER A LOS PARTICIPANTES SOBRE OBJETIVOS Y BENEFICIOS ESPERADOS

Los siguientes aspectos deben difundirse:

- Objetivos del programa
- Políticas de evaluación del desempeño
- Formas de evaluación
- Beneficios

OBJETIVOS DE LA EVALUACION

- Fomentar la eficiencia y eficacia de los colaboradores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias organizacionales
- Establecer programas para ascensos y promociones, traslados, traspasos, estímulos y menciones honoríficas, licencia para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, destitución.
- Elaborar el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización
- Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional sustentado en el rendimiento individual

POLITICAS DE LA EVALUACION

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

ORGANOS RESPONSABLES DE LA EVALUACION AL DESEMPEÑO

- Cumplir y hacer cumplir las políticas, objetivos y normativa de la evaluación al desempeño
- Promover la aplicación del subsistema de evaluación al desempeño
- Controlar y evaluar la correcta aplicación del subsistema de evaluación
- Proporcionar la asesoría técnica todo el personal de la organización

RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION

- A) La autoridad nominadora institucional
- B) El Jefe inmediato
- C) El Comité de evaluación
- D) El Departamento de Recursos Humanos

DE LA AUTORIDAD NOMINADORA

- A) Aprobar y disponer la aplicación del cronograma del plan de evaluación al desempeño
- B) Conformar el comité de evaluación
- C) Presidir el Comité, cuyas atribuciones pueden ser delegadas

- D) Aprobar y disponer la implementación de cronograma y del plan de capacitación y desarrollo de competencias

DEL JEFE INMEDIATO

- a) Ejecutar las políticas, normas y procedimientos de la evaluación al desempeño
- b) Establecer el perfil de los cargos en coordinación con el departamento de recursos humanos
- c) Evaluar el desempeño del personal a su cargo
- d) Tomar acciones de Retroalimentación continua de los niveles de desempeño alcanzados
- e) Dar a conocer al personal e implementar los cambios necesarios para el mejoramiento de los niveles de rendimiento
- f) Evaluar el periodo de prueba en casos de ingresos

DEL COMITÉ DE RECLAMOS DEL PROCESO DE EVALUACION AL DESEMPEÑO

- La máxima autoridad institucional o sus delegados con voz y un solo voto dirimente quien lo presidirá
- El responsable de Recursos Humanos quien actuará como secretario con voz y un solo voto; y,
- El jefe inmediato superior con voz y sin voto

ATRIBUCIONES DEL COMITÉ DE RECLAMOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- Conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores en el termino de quince días a partir del día siguiente de recibido el informe de apelación por parte de l departamento de recursos humanos y, resolver los reclamos presentados
- Elaborar y suscribir el acta resolutive de la reclamación y notificar al trabajador.

DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

- Dar a conocer a todo el personal que labora en la organización la norma de evaluación del desempeño
- Elaborar el plan y cronograma de evaluación del desempeño para conocimiento y aprobación de la máxima autoridad
- Evaluar a los trabajadores a través de los jefes inmediatos
- Elaborar el acta de integración del comité de reclamos de evaluación
- Establecer la nómina de evaluadores y evaluados en coordinación con los jefes de cada departamento
- Asesorar y capacitar a los evaluadores acerca de los objetivos, procedimientos e instrumentos de aplicación
- Coordinar la ejecución del proceso de evaluación del desempeño y todas sus facetas de aplicación
- Consolidar la información de los resultados de la evaluación en periodos trimestrales, semestrales , según los planes institucionales
- Procesar y analizar las calificaciones de las evaluaciones y presentar sus resultados a la autoridad nominadora
- elaborar los registros para los archivos de personal
- Elaborar el plan de desarrollo de competencias de los trabajadores

PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACION AL DESEMPEÑO

ASPECTOS PREVIOS

- La organización debe definir la planificación estratégica, planes operativos y sistemas de gestión

DEL PROCEDIMIENTO

- Definición de indicadores de evaluación
- Difusión del programa de evaluación
- Entrenamiento a evaluadores y evaluados
- Ejecución del proceso de evaluación

- Análisis de resultados de evaluación
- Retroalimentación y seguimiento

ELABORACION DEL INSTRUMENTO

DEFINIR LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

- Los conocimientos se medirán por el nivel de conocimientos (sobresaliente, muy bueno, bueno, regular, insuficiente)
- Las competencias o destrezas laborables observables con la relevancia del comportamiento (alta, media, baja) y su nivel de desarrollo: altamente desarrollada, desarrollada, moderadamente desarrollada, poco desarrollada no desarrollada.

COMPETENCIAS DE CONTEXTO DEL PROCESO INTERNO

Medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables (alta, media, baja) y de una escala de frecuencia de aplicación (siempre 5, frecuentemente 4, algunas veces 3, rara vez 2, nunca 1)

- Cada uno de los factores identificados para la medición de los componentes del perfil citados tienen una ponderación cuantitativa

DIFUSION DEL PROGRAMA DE EVALUACION AL DESEMPEÑO

- La Unidad de Recursos Humanos deberá informar los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, comenzando por los directivos, mandos medios y llegando a los diferentes niveles de la organización.

ENTRENAMIENTO A EVALUADORES Y EVALUADOS

- La Unidad de Recursos Humanos entrenará y prestará asistencia técnica a los directivos, mandos medios y trabajadores, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.

EJECUCION DEL PROCESO DE EVALUACION

- Los responsables de cada departamento, trabajadores durante el proceso de evaluación generarán el espacio de participación y consenso que permita ejecutar correctamente el proceso de evaluación para lo cual cada uno de los factores tendrá su ponderación

LA ESCALA PARA EVALUAR EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO

- 5 Entre el 91% y el 100% Sobresaliente
- 4 Entre el 81% y el 90% Muy Bueno
- 3 Entre el 71% y el 80% Bueno
- 2 entre el 61% y el 70% Regular
- 1 Igual o menor porcentaje al 60% insuficiente

DE LA PERIODISIDAD

La evaluación al desempeño se efectuará dos veces al año, esto es cada 6 meses a excepción del periodo de prueba

- Evaluadores
- El proceso de evaluación al desempeño define como evaluador al jefe inmediato superior
- En el caso de renuncia, remoción o ausencia permanente del jefe inmediato, será la máxima autoridad la que podrá delegar al profesional de mayor grado del dpto. Como evaluador.
- En el caso de que un trabajador haya obtenido la calificación de deficiente el jefe inmediato en conjunto con la máxima autoridad realizará otra evaluación después de tres meses.
- Los pares o subalternos o cliente externo que evalúen a una persona lo harán en número de dos y solo evaluarán las destrezas y las competencias contextuales
- Los evaluados
- Son evaluados todos los trabajadores sin excepción alguna previo el cumplimiento de los siguientes requisitos:
- Debe estar en ejercicio de sus funciones mínimo de tres meses
- En el caso de reciente ingreso, la evaluación del periodo de prueba será considerado la evaluación al desempeño

- Los trabajadores que hayan laborado en dos o más departamentos serán evaluados por los jefes inmediatos superiores. Realizándose el promedio respectivo
- Los servidores que se encuentren en otras instituciones prestando sus servicios serán evaluados por sus jefes inmediatos.
- El trabajador deberá registrar su firma en el casillero correspondiente
- De no encontrarse conforme con su evaluación deberá presentar el reclamo debidamente motivado en el departamento de recursos humanos.

EFFECTOS DE LA EVALUACION AL DESMPENÑO

- El trabajador que haya obtenido en la evaluación la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo de carrera, promociones o potenciación de sus competencias.
- Aquel que obtenga la calificación de deficiente será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses.
- Puede ser destituido un trabajador en el caso de que su evaluación sea inaceptable.

PLAN DE INCENTIVOS

- El plan de incentivos contendrá: estímulos económicos si el caso lo amerita en la organización; reconocimientos honoríficos y sociales; licencias para estudios; becas a nivel nacional e internacional; actividades motivacionales que la organización debe establecer y difundir a sus integrantes, a través del reglamento interno de personal.

RETROALIMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

- Sobre la base de los resultados de la evaluación el departamento de recursos humanos en coordinación con los responsables de cada unidad elaborarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los colaboradores de la organización.
- Se realizara el monitoreo sobre la eficacia del cronograma y plan de evaluación del desempeño a través del nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos de la institución y al desarrollo profesional de sus colaboradores.

3.3 FORMULARIO : APLICACIÓN DE LAS EVALUACIONES AL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Antes de finalizar los primeros 90 días de labor del trabajador, se realiza una evaluación al desempeño, en la que se mide tres factores fundamentales:

1. Conocimientos
2. Actividades esenciales
3. Competencias del Cargo

Cada factor de evaluación tiene una escala de medida, según lo que se desea medir:

CONOCIMIENTOS

Los conocimientos se medirán por el nivel de conocimientos:

GRADOS

5 = Sobresaliente

4 = Muy Bueno

3 = Bueno

2 = Regular

1 = Insuficiente

ACTIVIDADES ESENCIALES

Se medirán según la efectividad en la realización de las tareas:

GRADOS

5 = Altamente efectivo

4 = Efectivo

3 = Medianamente efectivo

2 = Poco efectivo

1 = Inefectivo

COMPETENCIAS

Las competencias o destrezas laborables observables con la relevancia del comportamiento (alta, media, baja) y su nivel de desarrollo:

NIVEL

5 = Altamente desarrollada

4 = Desarrollada

3 = Medianamente desarrollada

2 = Poco desarrollada

1 = No desarrollada

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO

Corresponderá a la transformación del total de los puntos obtenidos en la calificación de conocimientos, actividades esenciales y competencias.

Ej.:

RESULTADOS		
FACTORES DE EVALUACION	Puntos a Obtener	Puntos Obtenidos
CONOCIMIENTOS	5	4
ACTIVIDADES ESENCIALES	15	10
COMPETENCIAS	15	12
TOTAL	35	26
PORCENTAJE	100%	74,29%

FORMULARIO

1. MEMBRETE

- Nombre del Evaluado
- Cargo
- Área
- Tiempo de servicio
- Periodo de evaluación
- Jefe Inmediato
- Planta

2. FACTORES DE EVALUACION

CONOCIMIENTOS

ACTIVIDADES ESENCIALES

COMPETENCIAS DEL CARGO

3. RESULTADOS: Porcentaje de cumplimiento

4. FIRMAS DE APROBACION

MARCO METODOLOGICO

MATRIZ DE VARIABLES

Variable Independiente

- Perfiles de Cargos por Competencias.

Variables Dependientes

- Mejor proceso de selección de personal.
- Mejor desempeño laboral.

CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES Y MEDIDAS

VARIABLES			
VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTO
Perfiles de cargos por Competencias	Competencias	Actividades Esenciales	Diccionario de Competencias
VARIABLES DEPENDIENTES	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTO
Mejor Proceso de Selección	Selección por competencias	Nivel Alto	Cuestionario de selección por Competencias
		Nivel Medio	
		Nivel Bajo	
Mejor Desempeño laboral	Evaluación al desempeño	Excelente	Cuestionario de Evaluación por Competencias
		Sobresaliente	
		Bueno	
		Regular	
		Deficiente	

DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

No experimental

El diseño de investigación será no experimental, puesto que se describirá, analizará y comparará el proceso de selección de personal y su relación directa con el desempeño laboral, sin manipular las variables.

Enfoque Mixto

La investigación se realizará en base a un enfoque mixto, ya que se medirán y también se interpretarán las variables.

POBLACIÓN Y GRUPO DE ESTUDIO

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN O MUESTRA

Todos los cargos de la Empresa Bopp del Ecuador S.A. ubicada en Carcelén Bajo y Calderón.

DISEÑO DE LA MUESTRA

- Perfiles de Cargos: 104 cargos

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Perfiles de cargos: 104 cargos

Evaluación al desempeño: Últimos Ingresos, que cuenten con un periodo de 90 días para realizar las evaluaciones.

TECNICAS

- Observación Directa (Levantamiento de Perfiles y selección por competencias)
- Observación Indirecta (Evaluaciones al desempeño por competencias)

ANÁLISIS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

INSTRUMENTOS DE MEDICION

- Matrices de levantamiento de información de perfiles de cargos.
- Formularios de perfiles de cargos por competencias

- Cuestionario de Entrevista por Competencias
- Formularios de Evaluación al desempeño por competencias.
- Diccionario de Competencias.

RECOLECCION DE DATOS

Los datos obtenidos en el presente trabajo de investigación corresponden a una muestra significativa de cada grupo, ya sea para selección de personal o evaluación al desempeño por competencias.

1. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

MÉTODOS

METODO INDUCTIVO-DEDUCTIVO

Ya que partiendo del levantamiento e implementación de perfiles por competencias, se podrá intervenir en el proceso de selección de personal, lo que incide en el desempeño y generalizar los resultados obtenidos al desempeño general de la organización.

METODO CORRELACIONAL

Para determinar la relación entre el levantamiento e implementación de perfiles por competencias, el proceso de selección de personal y el desempeño laboral.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

FASE 1: LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

1.1 IDENTIFICAR LOS PUESTOS A ANALIZAR

Los puestos a analizar son los siguientes:

LISTADO DE CARGOS

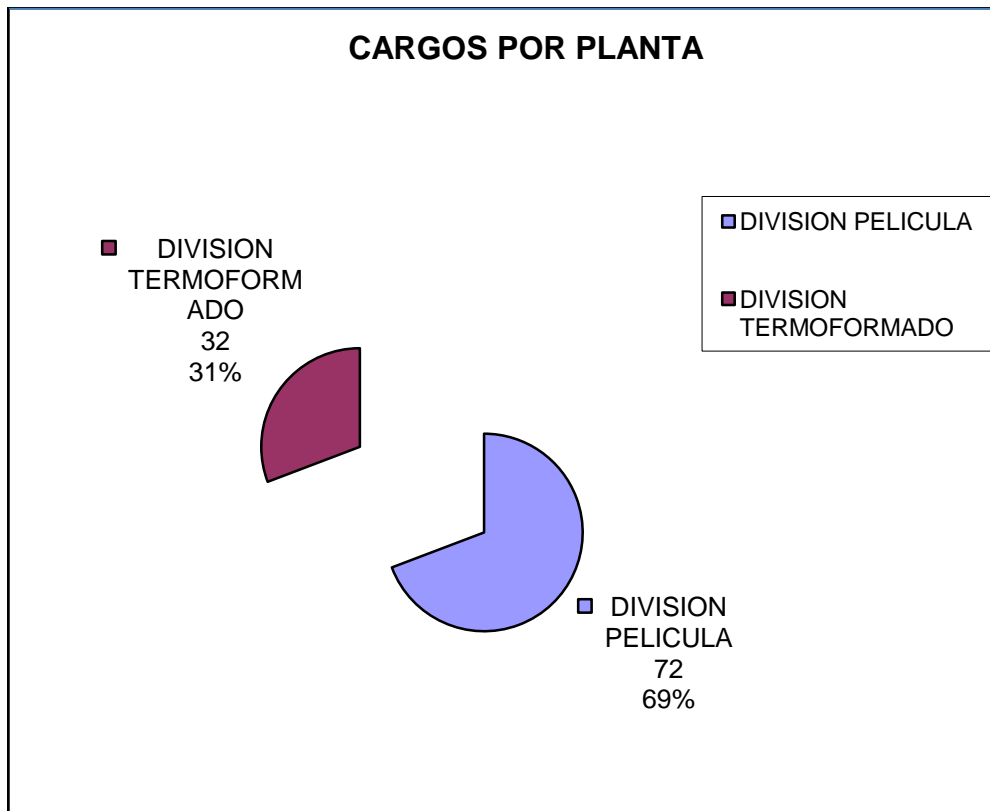
LISTADO DE CARGOS LEVANTADOS DIVISION PELICULA					
1	Abastecedor	25	Asistente de Facturación y Televentas	49	Bobinador
2	Analista de Control de Calidad	26	Asistente de Mantenimiento	50	Carpintero
3	Analista Financiero	27	Asistente de Sistemas	51	Chofer
4	Aseador / Oficinas	28	Asistente de Corte	52	Contador General
5	Aseador / Planta	29	Asistente de Programación	53	Coordinador de Mantenimiento Preventivo
6	Asesor Legal	30	Asistente de Recursos Humanos	54	Coordinador de Planificación y Programación
7	Asistente de Bodega	31	Asistente de Sistemas de Gestión	55	Coordinador de Sistemas
8	Asistente de Bodega de ME,MP y PT	32	Ayudante de Bodega de Repuestos	56	Coordinador de Sistemas de Gestión
9	Asistente de Comercio Exterior	33	Ayudante de Bodega/ Operador Montacargas	57	Coordinador de Ventas

10	Asistente de Contabilidad	34	Ayudante de Carpintería	58	Coordinadora de Recursos Humanos
11	Asistente de Control de Calidad	35	Ayudante de Corte	59	Cortador de Cores
12	Asistente de Extrusión	36	Ayudante de Metalizado	60	Desarrollador
13	Digitador	37	Jefe de Corte	61	Operador de Corte
14	Digitador de Programación	38	Jefe de Extrusión	62	Operador de Extrusora
15	Dosificador de Molino	39	Jefe de Mantenimiento	63	Operador de Metalizado
16	Electricista	40	Jefe de Mantenimiento Eléctrico	64	Portero
17	Empacador	41	Jefe de Metalizado	65	Programador
18	Gerente Administrativo Financiero	42	Jefe de Recursos Humanos	66	Recepcionista
19	Gerente División Termoformado	43	Jefe de Seguridad Física	67	Supervisor de Corte
20	Gerente General	44	Jefe de Sistemas	68	Supervisor de Extrusión
21	Jefe de Bodega de ME, MP, y PT	45	Jefe de Turno	69	Técnico de Mantenimiento Físico
22	Jefe de Bodega de Repuestos	46	Medico Ocupacional	70	Tesorero
23	Jefe de Comercio Exterior	47	Mensajero	71	Tornero
24	Jefe de Compras	48	Montacarguista	72	Trabajadora Social

LISTADO DE CARGOS LEVANTADOS DIVISION TERMODORMADO			
1	Aseador	17	Ejecutivo de Ventas
2	Asistente Administrativo	18	Eléctrico
3	Asistente Contable	19	Embalador
4	Asistente Legal	20	Encargados de Máquinas
5	Asistente de Bodega de Producto Terminado	21	Jefe Administrativo / Ventas Exportación
6	Asistente de Ventas	22	Jefe de Control de Calidad
7	Asistente Supervisor	23	Jefe de Logística y Bodega de Producto Terminado
8	Auxiliar Administrativo	24	Jefe de Planta
9	Ayudante de Molino	25	Jefe de Ventas Costa
10	Ayudante de Termoformadora	26	Jefe de Ventas Región Sierra- Oriente
11	Coordinador de Bodega	27	Mecánico de Turno
12	Coordinador de Compras	28	Mecánico Permanente
13	Coordinador de Moldes	29	Operador de Molino
14	Coordinador de Taller de Torno - Matricería	30	Operador de Termoformadora
15	Coordinador Mantenimiento Eléctrico	31	Supervisor de Turno
16	Coordinador Mantenimiento Mecánico	32	Tornero-Matricero

DIVISION	CARGOS
DIVISION PELICULA	72
DIVISION TERMOFORMADO	32
TOTAL CARGOS PERFILES DE CARGOS	104

ILUSTRACION 1 : CARGOS POR PLANTA



INTERPRETACION

De los 104 perfiles de cargos levantados, el **69%** (72 cargos) corresponden a la División Película, mientras que el otro **31%** (32 cargos) corresponde a la división Termoformado.

1.2 DETERMINAR LAS COMPETENCIAS A UTILIZAR EN LOS PERFILES DE CARGOS

Las competencias a ser utilizadas en el levantamiento de perfiles de cargos, están basadas en el “Diccionario de Competencias” cuya autora es Martha Alicia Alles, quien describe en su obra 3 grupos de competencias principales : Competencias Cardinales, Competencias Especificas Gerenciales y Competencias Especificas por área.

Sin embargo para la implementación de un modelo de competencias en la empresa, las competencias se organizaron en 5 grupos principales citados a continuación.

1. Competencias Cardinales

Estas Competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización: usualmente representa valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia.

Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización, estas son:

1. Calidad y mejora continua
2. Trabajo en equipo
3. Adaptabilidad - Flexibilidad
4. Comunicación eficaz

Cargos que aplican

Corresponden a todos los cargos de la organización.

2. Competencias Especificas Gerenciales

Están relacionadas con el grupo de personas que ocupan cargos de índole gerencial, a las que son necesarias para los que dirigen un gran porcentaje de trabajadores, estas competencias son:

1. Manejo de Crisis
2. Conciencia Organizacional
3. Dirección de equipos de trabajo

Cargos que aplican

- Gerente General
- Gerente Administrativo Financiero

- Jefe de planta/Jefe Técnico

3. Competencias de Jefaturas

Competencias que se refieren como su nombre lo indica a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, independientemente del numero que éstas sean, es decir que son jefes de otros, esta son:

1. Toma de Decisiones
2. Capacidad de Planificación y Organización
3. Conducción de personas
4. Desarrollo y Autodesarrollo del Talento
5. Credibilidad Técnica

Cargos que aplican

- Contador General
- Coordinador de Sistemas de Gestión
- Coordinadora de Recursos Humanos
- Jefe de Compras
- Jefe de Bodega de Repuestos
- Jefe de Bodega de ME, MP y PT
- Jefe de Seguridad Física
- Coordinador de Ventas
- Ejecutivo de Ventas
- Jefe de Comercio Exterior
- Jefe de Sistemas

- Jefe de Corte
- Jefe de Extrusión
- Jefe de Turno
- Jefe de Metalizado
- Jefe de Control de Calidad
- Jefe de Planificación y programación
- Jefe de Mantenimiento
- Jefe de Mantenimiento Eléctrico

4. Competencias Específicas por puestos de trabajo.

Constituyen el grupo de competencias que servirán como fuente para seleccionar las competencias de cada cargo según las actividades sus actividades esenciales.

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Capacidad de planificación y organización
3. Capacidad para seguir políticas y procedimientos
4. Cierre de Acuerdos
5. Colaboración
6. Compromiso con la calidad del trabajo
7. Compromiso con la rentabilidad
8. Conciencia Organizacional
9. Conocimiento de la industria y el mercado
10. Credibilidad Técnica

11. Dinamismo - Energía
12. Disposición para el aprendizaje
13. Entrenador
14. Focalización en el cliente
15. Gestión y Logro de Objetivos
16. Habilidad para la comunicación
17. Habilidades Mediáticas
18. Idoneidad Técnica
19. Influencia y Negociación
20. Manejo de Crisis
21. Manejo de Recursos Financieros
22. Multitareas
23. Orientación a la calidad del Producto
24. Orientación a los resultados con calidad
25. Pensamiento Analítico
26. Pensamiento Conceptual
27. Percepción
28. Perseverancia en la consecución de objetivos
29. Preocupación por el orden y la calidad
30. Productividad
31. Profundidad en el conocimiento de los productos
32. Prudencia

- 33. Relaciones Publicas
- 34. Responsabilidad
- 35. Responsabilidad Personal
- 36. Socialmente Seguro
- 37. Tolerancia a la presión de trabajo

5. Competencias por riesgos ocupacionales.

Corresponde a las competencias que tienen relación a la exposición según la ejecución de las actividades del cargo a cada uno de los riesgos detectados en el ambiente de trabajo, previamente evaluados.

Según el tipo de riesgo

Cargos que aplican

Todos los cargos de la empresa

**TABLA 4 : DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
COMPETENCIAS CARDINALES**

ADAPTABILIDAD - FLEXIBILIDAD	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.
-----------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>CALIDAD Y MEJORA CONTINUA</p>	<p>Capacidad para optimizar los recursos disponibles- personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a su cargo.</p>
<p>COMUNICACIÓN EFICAZ</p>	<p>Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización</p>
<p>TRABAJO EN EQUIPO</p>	<p>Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p> <p>Capacidad para colaborar con los demás,</p>

	<p>formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

MANEJO DE CRISIS	<p>Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.</p>
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	<p>Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones; clientes, proveedores, etc. Implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones, como a las que pueden influir sobre las anteriores. Implica ser capaz de prever en que los acontecimientos o las situaciones afectaran a las personas y grupos dentro de la organización.</p>
DIRECCION DE EQUIPOS DE TRABAJO	<p>Capacidad para integrar, desarrollar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y</p>

	<p>alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

COMPETENCIAS DE JEFATURAS

<p>CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN</p>	<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>
<p>CREDIBILIDAD TÉCNICA</p>	<p>Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente</p>

	<p>como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.</p>
<p>TOMA DE DECISIONES</p>	<p>Capacidad para analizar diversas variantes u ocupaciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.</p>
<p>CONDUCCION DE PERSONAS</p>	<p>Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potenciarle su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores</p>

	contribuciones.
DESARROLLO Y AUTODESARROLLO DEL TALENTO	Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propios y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

COMPETENCIAS	DEFINICION
ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO	Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas ultimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa o el área de negocios a cargo, en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.
CAPACIDAD DE	Capacidad para determinar eficazmente

PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.
CAPACIDAD PARA SEGUIR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	Capaz de ajustarse a las políticas y procedimientos establecidos, sigue normas, disposiciones o pautas; no se aparta de las normas, capaz d aplicar normas y políticas nuevas para problemas específicos.
CIERRE DE ACUERDOS	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.
COLABORACIÓN	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores, y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo

	<p>y obtener además altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.</p>
<p>COMPROMISO CON LA RENTABILIDAD</p>	<p>Capacidad para sentir como propios los objetivos de la rentabilidad y crecimiento sostenido de una organización. Capacidad para orientar sus propias acciones y las de sus colaboradores al logro de la estrategia organizacional, racionalizar las actividades y fomentar el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo.</p>
<p>CONCIENCIA ORGANIZACIONAL</p>	<p>Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones; clientes, proveedores, etc. Implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones, como a las que pueden influir sobre las anteriores. Implica ser capaz de prever en que los acontecimientos o las situaciones afectaran a las personas y grupos dentro de la organización.</p>
<p>CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO</p>	<p>Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. Implica</p>

	<p>conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.</p>
<p>CREDIBILIDAD TÉCNICA</p>	<p>Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.</p>
<p>DINAMISMO - ENERGÍA</p>	<p>Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por eso se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.</p>
<p>DISPOSICION PARA EL APRENDIZAJE</p>	<p>Dispuesto a aceptar información de otros, dispuesto a aprender nuevos métodos y procedimientos, e interesado en ello, abierto</p>

	a diferentes formas de llevar a cabo un proyecto o de encarar una situación relacionada con el trabajo.
ENTRENADOR	Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o el desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana. El desarrollo a lograr en otros será sobre la base del esfuerzo individual y según el puesto que la otra persona ocupe en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro.
FOCALIZACION EL CLIENTE	Muestra habilidad para comprender y satisfacer las necesidades; es paciente; cortes y servicial cuando trata obtener información del cliente.
GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
HABILIDAD PARA LA COMUNICACIÓN	Capacidad para expresar con claridad ideas e información por medio de la exposición oral en una serie de situaciones; escucha bien; es capaz de leer e interpretar información escrita; muestra sensibilidad a las diferencias

	culturales y de lenguaje en la comunicación.
HABILIDADES MEDIÁTICAS	Capacidad para comunicarse a través de los medios de comunicación con efectividad y eficacia. Implica actuar con desenvoltura frente a los medios en general, en conferencias de prensa, en reuniones con sus pares y/o superiores, o con la comunidad, y en la grabación de videos, teleconferencias y cualquier otro medio de comunicación. Capacidad para mantener una buena relación con la prensa en todas sus variantes y comunicar lo que se desea con claridad y sencillez.
IDONEIDAD TECNICA	Muestra excelencia profesional; tiene y busca la instrucción, la capacitación y la experiencia que necesita, demuestra conocimiento funcional en su campo de trabajo, demuestra capacidad para seguir actualizando sus conocimientos e interés en ellos.
INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN	Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumento sólidos y honestos y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.
MANEJO DE CRISIS	Capacidad para identificar y administrar

	situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.
MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS	Determinar cómo debe gastarse el dinero, para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.
MULTITAREAS	Capaz de manejar varias tareas y requerimientos que compiten entre si; fija prioridades y se asegura de que se atiendan todos los temas; desarrolla planes de acción realistas y a la vez es conciente de la disponibilidad de tiempo y recursos.
ORIENTACION A LA CALIDAD DEL PRODUCTO	Demuestra habilidad para cumplir con requisitos de calidad para asegurar los mas altos niveles de satisfacción; controla efectivamente la calidad de los resultados; es meticuloso, exacto y preciso; capaz de prestar atención a todos los aspectos de un proyecto.
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS CON CALIDAD	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.
PENSAMIENTO ANALÍTICO	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas

	sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	Capacidad para identificar problemas, información significativa/ clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución. Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.
PERCEPCION	Capaz de interpretar el comportamiento verbal y no verbal de las personas; desarrolla una correcta percepción y comprensión de los sentimientos, necesidades, valores y opiniones de los demás; es sensible a las diferencias de personalidad y conflictos y es consciente de ellos; comprende los motivos y los comportamientos de otras personas.
PERSEVERANCIA EN LA CONSECUCION DE OBJETIVOS	Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un

	comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.
PRODUCTIVIDAD	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado
PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS	Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.
PRUDENCIA	Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y proveedores y para si mismo.
RELACIONES PÚBLICAS	Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener

	<p>influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes y proveedores. Implica poseer conocimientos no solo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar quién es quien, y a que personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.</p>
RESPONSABILIDAD	<p>Trabajador, confiable, se asegura de terminar el trabajo en forma correcta y en el tiempo estipulado.</p>
RESPONSABILIDAD PERSONAL	<p>Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.</p>
SOCIALMENTE SEGURO	<p>Se siente cómodo cuando conoce gente; se siente cómodo en situaciones formales; es conversador y seguro con diferentes tipos de personas; alegra las actividades en grupo; disfruta de interactuar con distintas personas, hace amigos con facilidad.</p>
TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO	<p>Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Implica mantener un alto nivel de</p>

	desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, al asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información

COMPETENCIAS POR RIESGOS OCUPACIONALES

COMPETENCIA	CONCEPTO
ORIENTACIÓN ESPACIAL	La capacidad de conocer la propia ubicación con relación al entorno, o saber la posición de objetos con relación a uno mismo
VISUALIZACIÓN	La capacidad de imaginar cómo lucirá alguna cosa después de ser movida o cuando sus partes sean desplazadas o reagrupadas.
ATENCIÓN SELECTIVA	La capacidad de concentrarse y no distraerse mientras realiza una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variados

FIRMEZA BRAZO - MANO	La capacidad de mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición
DESTREZA MANUAL	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.
DESTREZA DACTILAR	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.
CONTROL DE PRECISIÓN	La capacidad de hacer ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.
COORDINACIÓN DE EXTREMIDADES	La capacidad de coordinar movimientos de dos o mas extremidades juntas (por ejemplo, dos brazos, dos piernas, o una pierna y un brazo) mientras se sienta, se para o se acuesta. No incluye la ejecución de actividades mientras el cuerpo está en

	movimiento
CONTROL DE RAPIDEZ	La capacidad de ajustar un movimiento o un equipo de control en anticipación a cambios de velocidad y/o dirección de un objeto en continuo movimiento
TIEMPO DE REACCIÓN	La capacidad de responder rápida o proporcionadamente (con la mano, dedo o pies) a una señal (sonido, luz, pintura, etc) cuando aparezca.
VELOCIDAD DEDOS - MUÑECA	La capacidad de realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos de dedos, manos y muñecas
VELOCIDAD DE MOVIMIENTOS DE CUERPO	La capacidad de mover rápidamente brazos o piernas.
FUERZA DINÁMICA	La capacidad de ejercer fuerza muscular repetida o continua. Implica resistencia muscular y resistencia a la fatiga muscular.
FUERZA DE TRONCO	La capacidad de utilizar los músculos abdominales y de la espalda baja para soportar alguna parte del cuerpo en forma repetida o continua, sin darse por vencido o fatigarse.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos

	<p>aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.3. DETERMINAR LAS PERSONAS ENCARGADAS DE LEVANTAR LA INFORMACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGOS.

COMITÉ DE EXPERTOS

- Asesoramiento del personal de Recursos Humanos
- Un representante de los colaboradores que comparten las mismas funciones del cargo.
- Jefe Inmediato Superior
- Aprobación del Jefe de Área

1.4. ELABORAR EL FORMULARIO DE LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

INFORMACIÓN QUE CONSTA EN EL FORMULARIO

MEMBRETE

- Cargo
- División
- Área
- Fecha de Actualización

1. DATOS DE IDENTIFICACION

- Puestos de la misma denominación
- Posición Critica Base
- Reporta a
- Supervisa a

2. MISION DEL CARGO

3. IMPACTO DEL CARGO PARA LA ORGANIZACIÓN

4. ACTIVIDADES DEL CARGO

4.1 ACTIVIDADES ESENCIALES

- Detalle
- Objetivo

4.2 ACTIVIDADES BASICAS

5. CONOCIMIENTOS

5.1 INSTRUCCIÓN FORMAL

- Nivel
- Especialidad

5.2 CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

- Selección
- Adiestramiento
- Capacitación

6. EXPERIENCIA

6.1 EN CARGOS DE LA MISMA DENOMINACION

- Tiempo
- Cargo

6.2 EN CARGOS SIMILARES (EQUIVALENCIA)

- Tiempo
- Cargo

7. COMPETENCIAS DEL CARGO

- Competencias Cardinales
- Competencias Específicas del cargo
- Detalle
- Nivel

8. COMPETENCIAS POR RIESGOS OCUPACIONALES

- Competencia
- Tipo de Riesgo
- Selección
- Adiestramiento

9. RESPONSABILIDAD

9.1 POR DINERO

9.2 POR NÚMERO DE PERSONAS SUPERVISADAS

9.3 POR INFORMACION CONFIDENCIAL

9.4 POR MAQUINAS, HERRAMIENTAS, MATERIALES, EQUIPOS DE OFICINA


10. CONDICIONES DE TRABAJO

- Tipo de riesgo
- Detalle
- Estimación del riesgo

11. PLAN CARRERA Y SUCESION

- Plan Carrera
- Sucesión

ILUSTRACION 2 : PERFIL DE CARGO

		PERFIL DEL CARGO		R1-PTH-1	
		Seleccione el Cargo		DIVISION	Seleccione la División
				AREA	Seleccione el Área
				Fecha de Actualización	
1. DATOS DE IDENTIFICACION					
Puestos de la misma Denominación		Posición Crítica Base		Seleccione la Opción	
Reporta a	Seleccione el Cargo	Supervisa a	Seleccione la Opción		
2. MISION DEL CARGO					
La misión del cargo expresa el propósito general del puesto en la Compañía, su razón de ser. Responde a las siguientes preguntas: ¿qué hace? (acción), ¿dónde lo hace? (ámbito) y ¿para qué lo hace? (resultado). Se debe empezar con verbo en infinitivo ar-er-ir.					
3. IMPACTO DEL CARGO PARA LA ORGANIZACIÓN					
El impacto del cargo, expresa la repercusión e importancia del puesto para la organización, se debe empezar con verbo en infinitivo (ar-er-ir) seguido del objeto o sustantivo. Ejemplo (Aseador: precautelar la salud de los colaboradores de la empresa)					
4. ACTIVIDADES DEL CARGO					
Se debe evaluar todas las actividades del puesto en la siguiente pesta					
4.1 ACTIVIDADES ECENCIALES					
Las actividades esenciales son las que tienen mayor impacto para la organización porque generan resultados que agregan valor, y demandan las principales competencias del ocupante. (Copiar las actividades resaltadas de color amarillo ,que tengan las puntuaciones mas altas en la pestaña "actividades del puesto")					
DETALLE		OBJETIVO (Determinar el objetivo final de la actividad, utilizando verbo en infinitivo ar-er-ir)			
4.2 ACTIVIDADES BÁSICAS					
Copiar las actividades que obtuvieron los puntajes mas bajos en la pestaña "actividades del puesto"					
5. CONOCIMIENTOS					
5.1 INSTRUCCIÓN FORMAL					
NIVEL		ESPECIALIDAD			
Seleccione el Nivel					
5.2 CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS Listar los conocimientos según cada actividad básica y esencial (Procedimientos, normas, idiomas, programas, productos, información, etc)		Selección	Adiestramiento	Capitación	
6. EXPERIENCIA					
6.1 EN CARGOS DE LA MISMA DENOMINACION		Tiempo	Seleccione el Cargo		
6.2 EN CARGOS SIMILARES (EQUIVALENCIA)		Tiempo	Seleccione el Cargo		
		Tiempo	Seleccione el Cargo		

7. COMPETENCIAS DEL CARGO			
COMPETENCIAS CARDINALES			
Trabajo en equipo	NIVEL		
Calidad y Mejora Continua	ALTO	MEDIO	
Adaptabilidad y Flexibilidad			
Comunicación Eficaz			
COMPETENCIAS DE JEFATURAS		NIVEL	
		ALTO	MEDIO
Toma de decisiones			
Capacidad de Planificación y Organización			
Conducción de Personas			
Desarrollo y Autodesarrollo del Talento			
Credibilidad Técnica			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		NIVEL	
		ALTO	MEDIO
			BAJO
8. COMPETENCIAS POR RIESGOS OCUPACIONALES			
COMPETENCIA	Tipo de Riesgo	Selección	Adiestramiento
	Seleccione		
	Seleccione		
	Seleccione		
9. RESPONSABILIDAD			
9.1 POR DINERO	Seleccione el Monto		
9.2 POR NUMERO DE PERSONAS SUPERVISADAS			
9.3 POR INFORMACION CONFIDENCIAL	Seleccione el Tipo de Confidencialidad		
9.4 POR MAQUINAS , HERRAMIENTAS,MATERIALES, EQUIPOS DE OFICINA			
ESPECIFIQUE	Seleccione el Tipo		
ESPECIFIQUE	Seleccione el Tipo		
ESPECIFIQUE	Seleccione el Tipo		
10. CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO	Tipo de Riesgo	Especifique	Estimación del Riesgo
	Seleccione	Seleccione	Seleccione
	Seleccione	Seleccione	Seleccione
	Seleccione	Seleccione	Seleccione
	Seleccione	Seleccione	Seleccione
11. PLAN CARRERA Y SUCESION			
PLAN CARRERRA		SUCESION	
Cargo al que puede ascender		Cargos que pueden ocupar el puesto	
Seleccione el Cargo		Seleccione el Cargo	
Seleccione el Cargo		Seleccione el Cargo	
Seleccione el Cargo		Seleccione el Cargo	
FIRMAS DE APROBACION			
Elaborado		Revisado	
Aprobado			

DETALLE DEL FORMULARIO LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE
CARGOS POR COMPETENCIAS

MEMBRETE

- **Cargo:** Seleccionar el cargo de la lista de cargos.

- **División :** Seleccionar la división

Película

Termoformado

Guayaquil

- **Área :** Seleccionar el área de trabajo

Administración Guayaquil	Mantenimiento Película
Administración Termoformado	Mantenimiento Termoformado
Bodegas y Servicios Película	Metalizado
Bodegas y Servicios Termoformado	Personal Compartido
Carpintería	Personal Técnico Película
Corte	Personal Técnico

	Termoformado
Empaque Película	Seguridad
Empaque Termoformado	Termoformado
Extrusión Película	Ventas Película
Extrusión Termoformado	Ventas Termoformado

- **Fecha de Actualización:** Según formato: **día/mes/año**, consta dos casilleros en el caso de que en la próxima actualización no se realiza ningún cambio y se registre la fecha de revisión del perfil.

1. DATOS DE IDENTIFICACION

- **Puestos de la misma denominación:** Colocar el numero exacto de personas (puestos) que comparten el mismo cargo o realizan las mismas actividades en la empresa.
- **Posición Crítica Base:** Colocar SI o NO, según el listado de personal crítico citado a continuación.

No.	Area	Cargo
1	Administración	Gerente General
2	Administración	Gerente Financiero (RAD)
3	Administración	Contador
4	Administración	Asesor Legal
5	Administración	Servicios
6	Administración	Jefe Comercio Exterior

7	Administración	Asistente Comercio Exterior
8	Administración	Asistente RRHH
9	Administración	Trabajadora Social
10	Planta	Jefe de Planta
11	Planta	Jefe Control Calidad
12	Planta	Asistente control de Calidad
13	Planta	Jefe Metalizado
14	Bodega	Coord. Bodega SE MP y PT
15	Bodega	Asistente Bodega SE, MP y PT
16	Bodega	Ayudante de Bodega
17	Bodega	Coord. Bodega de Repuestos
18	Bodega	Asistente Bodega de Repuestos
19	Aseo	Servicios
20	Seguridad Física	Jefe de Seguridad Interna
21	Seguridad Física	Portero
22	Seguridad Física	Guardia externo
23	Auditor BASC	Coord. Sistemas de Gestión
24	Auditor BASC	Asistente Contable
25	Auditor BASC	Jefe RRHH

- **Reporta a:** Seleccionar del listado de cargos el nivel jerárquico superior al cargo analizado, es decir el nombre del cargo de su jefe inmediato.
- **Supervisa a:** Seleccionar según el número de personas supervisadas del siguiente menú.

Ninguno

Hasta 3 personas

Hasta 5 personas

Hasta 7 personas

Hasta 10 personas

Hasta 15 personas

Hasta 20 personas

Más de 20 personas

2. MISION DEL CARGO

La misión del cargo expresa el propósito general del puesto en la Compañía, su razón de ser. Responde a las siguientes preguntas: ¿qué hace? (acción) ¿dónde lo hace? (ámbito de la acción) y ¿para qué o hace? (resultado).

La redacción debe empezar con verbo en infinitivo (ar-er-ir)

Ej. : Coordinar las actividades de las áreas de: extrusión, corte, control de calidad, metalizado, molinos y mantenimiento, para garantizar la buena ejecución de los procesos.

3. IMPACTO DEL CARGO PARA LA ORGANIZACIÓN

El impacto del cargo, expresa la repercusión y la importancia del puesto para la organización, se debe empezar con verbo en infinitivo (ar-er-ir) seguido del objeto o sustantivo. Ejemplo (Aseador: precautelar la salud de los colaboradores de la empresa)

4. ACTIVIDADES DEL CARGO

Para determinar cuáles son las actividades básicas y las actividades esenciales del puesto debe:

1. Detallar las actividades diarias, periódicas, ocasionales del cargo: Segunda pestaña “Actividades del puesto”
2. Evaluar las actividades detalladas anteriormente, según el criterio de valoración por grados: Tercera pestaña “Evaluación de Actividades”
3. Copiar las actividades que hayan obtenido las puntuaciones más altas a los casilleros de “actividades esenciales” en el perfil del cargo (Primera pestaña) y de igual manera las actividades restantes, que obtuvieron las menores puntuaciones en los casilleros de actividades básicas del perfil del cargo.

Observación: Si no hay actividades que superen los 20 puntos, no se resaltara ningún valor en la columna "total", en ese caso de debe trasladar las actividades que posean los 3 puntajes mas altos.

VALORACION DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES				
Redactar las actividades empezando con verbo en infinitivo (revisar, planear, ingresar, etc.) y posteriormente, escribir el objeto del verbo (qué / quién).				
DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	CM	Total
ACTIVIDADES DIARIAS (Realiza todos los días)				
Ej. Verificar las especificaciones de calidad del producto	5	5	5	30

	0	0	0	0
	0	0	0	0
ACTIVIDADES PERIÓDICAS (Cada determinado período de tiempo, semanal, quincenal, mensual)				
	0	0	0	0
ACTIVIDADES OCASIONALES (Realiza de forma bimensual, trimestral, semestral, anual)				
	0	0	0	0

4.1 ACTIVIDADES ESENCIALES

Las actividades esenciales son las que tienen mayor impacto para la organización porque generan resultados que agregan valor, y demandan las principales competencias del ocupante.

DETALLE: Copiar las actividades resaltadas de color amarillo, que tengan las puntuaciones mas altas en la pestaña "actividades del puesto"

OBJETIVO: Redactar el objetivo final de la actividad esencial que muestre una visión general del resultado que se espera al cada mes, utilizando verbo en infinitivo ar-er-ir.

4.2 ACTIVIDADES BASICAS

Copiar las actividades que obtuvieron los puntajes más bajos en la pestaña "actividades del puesto"

5. CONOCIMIENTOS

5.1 INSTRUCCIÓN FORMAL

NIVEL: Seleccionar el nivel de formación que exige el cargo, respaldado por una entidad reconocida por el Estado.

Educación Primaria

Ciclo Básico

Bachillerato

Tecnología

Estudios Universitarios

Postgrado

Masterado

ESPECIALIDAD: Especificar el título o títulos académicos que requiere el cargo, en caso de no haber uno específico, escribir “cualquier especialidad”

5.2 CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: En éste apartado se debe identificar toda la información y datos laborales interrelacionados, aprendidos de manera formal e informal, según cada actividad básica y esencial: Procedimientos, normas, idiomas, programas, productos, información, etc. siempre iniciando con un sustantivo.

Ejm: Excel avanzado, Inglés intermedio, Procedimientos de empaque, Norma ISO, SIGO, tributación, Sobre áreas, personas, productos y servicios de la Institución etc.

SELECCIÓN: Colocar una X, si el conocimiento lo debe saber antes de ingresar a trabajar y se debe evaluar en el proceso de selección.

ADIENTRAMIENTO: Colocar una X, si el conocimiento lo debe adquirir durante el periodo de entrenamiento.

CAPACITACIÓN : Colocar una X si el conocimiento lo debe adquirir después del periodo de entrenamiento, una vez adaptado al cargo ya sea dentro o fuera de la organización, y con cierta periodicidad por actualización de información cambiante.

6. EXPERIENCIA

6.1 EN CARGOS DE LA MISMA DENOMINACION

TIEMPO: Seleccionar según las opciones disponibles el tiempo que se necesita en puestos con la misma denominación del cargo en otras empresas.

Menos de 1 año

Entre 1 y 2 años

Entre 2 y 3 años

Entre 3 y 5 años

Más de 5 años

SELECCIONE EL CARGO: Seleccionar el nombre del cargo analizado.

6.2 EN CARGOS SIMILARES (EQUIVALENCIA) : Se refiere a que el cargo puede exigir que el ocupante del cargo haya pasado por otras áreas de la empresa para el buen desempeño en el cargo analizado.

TIEMPO: Se debe seleccionar según el menú antes señalado.

SELECCIONE EL CARGO: Se debe seleccionar el cargo o cargos por los que el ocupante debe tener experiencia para ocupar el cargo analizado.

7. COMPETENCIAS DEL CARGO

DETALLE: Se debe Colocar la competencia correspondiente a cada actividad esencial.

NIVEL: ALTO-MEDIO-BAJO: Se debe colocar una “X” en el grado adecuado para el cargo analizado, según la competencia.

8. COMPETENCIAS POR RIESGOS OCUPACIONALES

COMPETENCIA : Se debe Colocar la competencia, según el tipo de riesgo del cargo.

TIPO DE RIESGO: Se debe seleccionar el tipo de riesgo que conlleva el trabajo según las tareas realizadas:

Físicos

Químicos

Mecánicos

Ergonómicos

Biológicos

Psicosociales

SELECCIÓN: Colocar una X, si la competencia se debe evaluar en el proceso de selección.

ADIESTRAMIENTO: Colocar una X, si la competencia, la puede adquirir durante el periodo de entrenamiento.

9. RESPONSABILIDAD

9.1 POR DINERO: Seleccionar el monto de dinero promedio que se maneja en el cargo:

Ningún Valor

Hasta \$100.00

Hasta \$500.00

Hasta \$1,000.00

Hasta \$5,000.00

Hasta \$50,000.00

Hasta \$100,000.00

Más de \$100,000.00

9.2 POR NÚMERO DE PERSONAS SUPERVISADAS: Se debe escribir el número exacto de puestos (personas) que supervisa el cargo analizado.

9.3 POR INFORMACION CONFIDENCIAL: Se debe seleccionar según el nivel de importancia que tiene para la organización la información que se maneja en el puesto de trabajo.

- Información No Confidencial

- Información de Confidencialidad Alta: En el caso de haber fuga de información afecte a toda la empresa

- Información de Confidencialidad Media: En el caso de haber fuga de información afecte a áreas de trabajo.

- Información de Confidencialidad Baja: Mínima confidencialidad, n el caso de haber fuga de información afecte a su puesto de trabajo.

9.4 POR MAQUINAS, HERRAMIENTAS, MATERIALES, EQUIPOS DE OFICINA

ESPECIFIQUE: Se debe seleccionar el menú desplegable y en las líneas continuas detallar el tipo de maquinaria, material, equipos de oficina o herramientas que se utilizan en el cargo.

Ninguno

Máquinas

Herramientas

Materiales

Equipos de Oficina

Otros

10. CONDICIONES DE TRABAJO

TIPO DE RIESGO: Seleccionar del menú antes mencionado (Físicos, Químicos, Mecánicos, Ergonómicos, Psicosociales)

DETALLE: Seleccionar del menú desplegable, según el tipo de riesgo elegido en “Tipo de Riesgo”

FACTORES FISICOS	FACTORES MECÁNICOS
Temperatura Elevada	Espacio Físico Reducido
Temperatura Baja	Piso Irregular, resbaladizo
Iluminación Insuficiente	Obstáculos en el piso
Iluminación excesiva	Desorden
Ruido	Maquinaria desprotegida (atrapamiento de Miembros)
Vibración	Manejo de Herramienta Cortante y/o punzante
Radiaciones Ionizantes	Manejo de armas de Fuego
Radiacion No ionizante (UV, IR, electromagnética)	Circulación de Maquinaria y vehículos en áreas de trabajo
Presiones Anormales (presión atmosférica, altitud Geográfica)	Desplazamiento en transporte (terrestre, aéreo , acuático)
Ventilaciòn Insuficiente (fallas en la renovación del aire)	Transporte mecánico de cargas
Manejo eléctrico Inadecuado	Trasbajo a distinto nivel
	Trabajo Subterráneo
FACTORES BIOLÓGICOS	Trabajo en Altura (desde 1.8 metros)
Animales peligrosos (salvajes o domésticos)	Caída de Objetos por derrumbamiento o desprendimiento

Animales venenosos o ponzoñosos	Caída de Objetos en manipulación
Presencia de Vectores (roedores, moscas, cucarachas)	Proyección de Sólidos o Líquidos
Insalubridad - agentes biológicos (microorganismos, hongos, parásitos)	Superficies o materiales calientes
Alergenos de origen vegetal o animal	Trabajo en espacios confinados
FACTORES QUÍMICOS	FACTORES PSICOSOCIALES
Polvo Orgánico	Turnos Rotativos
Polvo Inorgánico (mineral o metálico)	Trabajo Nocturno
Gases de Polipropileno	Trabajo a presión
Vapores de Polipropileno	Alta Responsabilidad
Nieblas de...(especificar)	Sobrecarga Mental
Aerosoles (especificar)	Minuciosidad de la tarea
Smog (contaminación ambiental)	Trabajo Monótono
Manipulación de Químicos (sólidos o líquidos- especificar)	Inestabilidad en el empleo
	Déficit en la comunicación
	Inadecuada Supervisión
	Relaciones personales Inadecuadas o deterioradas

	Desmotivación o insatisfacción laboral
FACTORES ERGONÓMICOS	Desarraigo Familiar
Sobreesfuerzo físico	Agresión o maltrato (palabra y obra)
Levantamiento manual de objetos	Trato con clientes y usuarios
Movimiento Corporal repetitivo	Amenaza delincencial
Posición Forzada (de pie, sentada, encorvada, acostada)	Inestabilidad emocional
Uso inadecuado de pantallas de visualización PVDs	Manifestaciones psicosomáticas

ESTIMACION DE RIESGO Seleccionar el nivel del riesgo, si éste es leve-moderado-alto, después de la evaluación técnica del mismo.

CUALIFICACIÓN O ESTIMACIÓN CUALITATIVA DEL RIESGO					
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Bajo	1	(1) TRIBIAL	(2) TOLERABLE	(3) MODERADO
	Medio	2	(2) TOLERABLE	(4) MODERADO	(6) IMPORTANTE
	Alto	3	(3) MODERADO	(6) IMPORTANTE	(9) INTOLERABLE
			1	2	3
			Ligeramente Danino	Danino	Extremadamente Danino
			SEVERIDAD (GRAVEDAD DEL DAÑO)		

Para cualificar el riesgo (estimar cualitativamente), tomar en cuenta criterios inherentes a su materialización en forma de accidente de trabajo, enfermedad profesional o repercusiones en la salud mental.

ESTIMACIÓN: Mediante el producto del puntaje de 1 a 3 de los dos parámetros, se determina un valor, este dato es primordial para determinar prioridad en la gestión.


11. PLAN CARRERA Y SUCESION

PLAN CARRERA: Seleccionar del listado de cargos el cargo, o los cargos al que puede escalar dentro de la empresa el cargo analizado.

SUCESION: Seleccionar el cargo o los cargos que podrían ocupar el cargo analizado.

FASE 2: MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

ILUSTRACION 3 : PERFIL DE CARGO COMPLETO

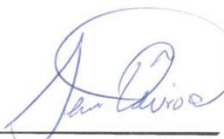
	PERFIL DEL CARGO		R1-PTH-1	
			DIVISION	Película
	Empacador		AREA	Empaque Película
			Fecha de Actualización	mayo/2011
1. DATOS DE IDENTIFICACION				
Puestos de la misma Denominación	9	Posición Crítica	Basc	NO
Reporta a	Supervisor de Corte	Supervisa a	Ninguno	
2. MISION DEL CARGO				
La misión del cargo expresa el propósito general del puesto en la Compañía, su razón de ser. Responde a las siguientes preguntas: ¿qué? (acción), ¿dónde? (función) y ¿para qué? (resultado).				
Realizar el embalaje cumpliendo los procedimientos y estándares de calidad.				
3. IMPACTO DEL CARGO PARA LA ORGANIZACIÓN				
El impacto del cargo, expresa la repercusión y la importancia del puesto para la organización, se debe empezar con verbo en infinitivo (ar-er-ir) seguido del objeto o sustantivo. Ejemplo (Aseador: precautelar la salud de los colaboradores de la empresa)				
Garantizar que el producto llegue al cliente en condiciones óptimas.				
4. ACTIVIDADES DEL CARGO				
4.1 ACTIVIDADES ESCENCIALES				
Las actividades esenciales son las que tienen mayor impacto para la organización porque generan resultados que agregan valor, y demandan las principales competencias del ocupante.				
DETALLE		OBJETIVO (Determinar el objetivo final de la actividad)		
Cumplir los pasos de empaque según órdenes escritas dadas por el Supervisor.		Enviar el material en condiciones adecuadas al cliente		
Anotar de manera legible y correcta los pesos de las bobinas.		Garantizar la entrega real del material a facturar		
Garantizar que las bobinas no se golpeen o lastimen durante el transporte y empaque.		Evitar reprocesos de material que ya esta en primera		
4.2 ACTIVIDADES BÁSICAS				
Empezar con verbo en indicativo o infinitivo (revisar, planear, ingresar, etc.) y posteriormente, escribir el objeto del verbo (qué / quién).				
Mantener el área libre, organizada y limpia.				
Esperar al relevo en el cambio de turno o en su defecto, dirigirse al Supervisor de Corte.				
Cumplir con las disposiciones de trabajo asignadas por sus superiores.				
Dar apoyo a los demás puestos de su área				
Trasladar el desperdicio de las cortadoras al molino				
Dar soporte a las demás áreas si la empresa lo requiere				
5. CONOCIMIENTOS				
5.1 INSTRUCCIÓN FORMAL		ESPECIALIDAD		
NIVEL		ESPECIALIDAD		
Bachillerato		Cualquiera		
5.2 CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS		Selección	Adiestramiento	Capacitación
Procedimiento de empaque			X	
6. EXPERIENCIA				
6.1 EN CARGOS DE LA MISMA DENOMINACION				
6.2 EN CARGOS SIMILARES (EQUIVALENCIA)		Menos de 1 año	Cualquier puesto	
7. COMPETENCIAS DEL CARGO				
COMPETENCIAS CARDINALES				
DETALLE		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
Calidad y mejora continua			X	
Trabajo en equipo			X	
Adaptabilidad - Flexibilidad				X
Comunicación eficaz			X	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO				
DETALLE		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad para seguir políticas y procedimientos		X		
Preocupación por el orden y la calidad			X	
Orientación a la calidad del producto			X	
8. COMPETENCIAS POR RIESGOS OCUPACIONALES				
COMPETENCIA	Tipo de Riesgo	Selección	Adiestramiento	
Flexibilidad Dinámica	Seleccione		X	
Vigor Corporal	Seleccione	X		
9. RESPONSABILIDAD				
9.1 POR DINERO	Ningún Valor			
9.2 POR NUMERO DE PERSONAS SUPERVISADAS	0			
9.3 POR INFORMACION CONFIDENCIAL	Información No Confidencial			
9.4 POR MAQUINAS , HERRAMIENTAS,MATERIALES, EQUIPOS DE OFICINA				
ESPECIFIQUE	Herramientas			
1. EPI				
2. Flejadora				
3. Balanzas				
ESPECIFIQUE	Máquinas			
1. Máquinas embaladoras				
10. CONDICIONES DE TRABAJO				
AMBIENTE DE TRABAJO	Tipo de Riesgo	Especifique	Estimación de Riesgo	
	Físicos	Ruido	Riesgo Importante	
	Mecánicos	Manejo de Herramienta Cortante y/o punzante	Riesgo Moderado	
	Mecánicos	Caída de Objetos en manipulación	Riesgo Importante	
	Ergonómicos	Levantamiento manual de objetos	Riesgo Importante	
11. PLAN CARRERA Y SUCESION				
PLAN CARRERA		SUCESION		
Cargo al que puede ascender		Cargos que pueden ocupar el puesto		
Operador de Corte		Aseador		
Ayudante de Corte				
Ayudante de Metalizado				
Digitador				
Montacarguista				

FIRMAS DE APROBACION


Elaborado


Aprobado


Revisado

**APLICACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR
COMPETENCIAS**

**TABLA 5: MATRIZ DE REQUERIMIENTOS DEL CARGO PARA EVALUACION
CARGO: EMPACADOR**

CONOCIMIENTOS			
INSTRUCCIÓN FORMAL			
NIVEL		ESPECIALIDAD	
Bachillerato		Cualquiera	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS			
DETALLE	SELECCIÓN	ADIESTRAMIEN TO	CAPACITACI ON
Procedimiento de Empaque	X		
EXPERIENCIA			
En cargos de la misma denominación			
En cargos Similares (Equivalencia)		Menos de 1 año	En cualquier puesto
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS DEL CARGO			
COMPETENCIAS CARDINALES			
Ética			
Trabajo en Equipo			
Innovación y creatividad			
Adaptabilidad – Flexibilidad			
Comunicación Eficaz			
COMPETENCIA	NIVEL		
	ALTO	MEDI O	BAJO
Capacidad para seguir políticas y procedimientos	X		

Preocupación por el orden y la calidad	X		
Orientación a la calidad del producto		X	
COMPETENCIAS POR RIESGOS OCUPACIONALES	SELECCIÓN	ADIESTRAMIENTO	
Flexibilidad Dinámica		X	
Vigor Corporal	X		

TABLA 6: MATRIZ DE FACTORES Y METODOS DE EVALUACION


CARGO: EMPACADOR

FACTOR	INSTRUMENTO/TECNICA
CONOCIMIENTOS	
Conocimientos Específicos (Instrucción Informal)	Ninguno
Conocimientos Generales (Instrucción Formal) : Bachillerato en cualquier especialidad	Copia del Título de Bachiller.
EXPERIENCIA : Menos de 1 año en cualquier puesto	- Certificado original de trabajo, con evidencia de experiencia en cualquier especialidad. - O sin experiencia.
COMPETENCIAS	
Competencias Cardinales : <ul style="list-style-type: none"> - Calidad y mejora continua - Trabajo en Equipo - Adaptabilidad – Flexibilidad 	Diccionario de Preguntas

<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación Eficaz 	
<p>Competencias Especificas por cargo :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para seguir políticas y procedimientos - Preocupación por el orden y la calidad - Orientación a la calidad del producto 	Diccionario de Preguntas
<p>Competencias por Riesgos Ocupacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vigor Corporal 	Valoración medica

INSTRUMENTOS APLICADOS

ENTREVISTA ESTRUCTURADA: DICCIONARIO DE PREGUNTAS DE MARTHA ALLES

	DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS	
	GUIA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN	
	PELICULA <input checked="" type="checkbox"/>	TERMOFORMADO <input type="checkbox"/>

FECHA: 03 de Mayo 2011.....

NOMBRES Y APELLIDOS DEL ASPIRANTE: Mendoza Medranda Darío
Fernando.....

CARGO QUE ASPIRA Y AREA: Empacador.....

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: Quito, 17 de Enero de 1987...

EDAD: 24 años.....**ESTADO CIVIL:** Unión Libre...**HIJOS:** 1 de 3 años.

TIPO DE VIVIENDA: PROPIA..... ARRENDADA **X** VIVE CON FAMILIARES

TELEFONOS: 092199521.....

ACTIVIDAD CONYUGE: Ama de casa **NOMBRE:** Susana Puco....

COLEGIO: Colegio Mejia.....**LUGAR:** Quito.....

TITULO: Informática.....

UNIVERSIDAD: Primer año de Administración de empresas **LUGAR:** Quito

TITULO: Sin terminar los estudios.....

CUAL HA SIDO EL EMPLEO QUE MAS TIEMPO HA DURADO?: Como
vendedor 1 año y medio, en tienda "Turismo Ecuador"

COMO FUE SU DESARROLLO INTERNO?: Fui vendedor.....

MOTIVO DE SALIDA: Mayor aspiración salarial.....

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES

1. ¿Ha realizado propuestas para mejorar las actividades o procesos en la empresa donde trabajo o trabaja?

Si, cuando ingrese a trabajar, me di cuenta de que se perdían varias ventas en el almacén, debido a que solo se aceptaban pagos en efectivo, entonces le sugerí a mi jefe que adquiriera Datafast para generar vouchers, ya que perdíamos un promedio de 3 clientes diarios que no realizaban la compra por la forma de pago.

¿Qué acciones ejecuto para lograrlo? Después de la sugerencia, me encargué de averiguar el precio, el problema era que mi jefe no confiaba en la tecnología y pensaba que era una pérdida de dinero, pero como confiaba en mi buen juicio accedió a la compra, entonces consulte en varios lugares y le comente sobre el mas económico que encontré y además le mostré que era muy fácil de usar, y al final termino adquiriéndola.

2. Relate una situación en la que un compañero haya propuesto una idea con relación al trabajo.

En mi último empleo, un compañero sugirió que se podría ampliar el negocio contratando guías para realizar paseos turísticos en los diferentes nevados y montañas a nivel nacional ya que en la tienda se alquilaban y vendían artículos para camping, jumping, etc y varios deportes extremos, además de que varios turistas preguntaban si se realizaban este tipos de viajes.

Señale que hizo usted Al ver que era una buena idea, los anime y apoye para realizarla, ya que eso mejoraría el negocio les ayude a conseguir guías expertos a través de anuncios y también ayudando a conseguir clientes para el nuevo servicio.

Y si la idea fue implementada. Claro, tiempo después ya teníamos viajes programados.

3. ¿Ha pasado usted por diferentes áreas o puestos de la empresa en la que trabajo?

Si, primero fui vendedor, mas adelante fui encargado del almacén y organizaba los viajes semanales.

¿Quién decidió el cambio, usted o la organización? Mi jefe, viendo mi dedicación y responsabilidad al trabajo.

¿Cómo se manejo? Con mucho entusiasmo, y me adapte rápidamente porque ya estaba muy familiarizado con el trabajo, ya que yo me manejo bien con los clientes y soy bueno socializando con ellos, logre elevar el número de viajes por semana, proponiéndole a mi jefe varias opciones de búsqueda de turistas, por ejemplo la utilización del Face Book.

4. Cuénteme de alguna situación en la que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto.

No me gustaba la forma de cómo eran las relaciones entre los empleados, ya que llegaron al límite de dividirse en varios grupos, no había compañerismo, solo envidia.

¿Qué hizo? Varias veces converse con todos en las reuniones acerca del tema, les decía que solo juntos podíamos avanzar, de lo contrario no llegaríamos a ningún lado ni cumpliríamos lo que nos piden en la empresa, y según sus explicaciones entendí que depende de cada uno de nosotros y si no queremos nadie nos puede cambiar, con el tiempo conocí mas a fondo a varios de ellos y hasta ahora mantenemos buenas relaciones.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

5. Cuénteme sobre alguna vez en un trabajo anterior en el que haya tenido que atenerse a normas estrictas. Siempre, en todos los trabajos que estado hay normas y reglas muy estrictas.

¿Cuáles eran esas normas? Por ejemplo, nadie de mi familia podía entrar en la empresa, la puntualidad, el uso del uniforme, áreas restringidas, normas de comportamiento, obedecer ordenes de mis superiores, etc.

¿Qué pasos siguió para ajustarse a ellas? Al poco tiempo ya me adapte a ellas, siguiendo todas las instrucciones que me seguían dando tanto mis supervisores como compañeros de trabajo, ya que están hechas también para precautelar mi bienestar físico o mental.

6. Cuénteme como se asegura usted de que no existan errores en el trabajo o la información que maneja. Preguntando y verificando varias veces y a varias personas la información, no me conformo con algo superficial sino averiguo a fondo lo que debo hacer.

Dígame un ejemplo. Al final del día, cuando cuadraba la caja, siempre revisaba por lo menos 2 veces, para que no haya ninguna diferencia, según lo que había vendido y el dinero recibido.

7. Describa alguna vez en que haya tenido que producir o manipular algo que era complejo y que tenía muchos detalles sin cometer errores. Hubo un tiempo en el que me dedique a la fabricación de chocolates, al principio fue difícil, pero con el tiempo aprendí a hacerlos muy bien.

¿Que pasos siguió para asegurar la calidad del producto realizado o manipulado?

Primero debía tener una buena higiene, me asegure de que el producto sea delicioso por los ingredientes que utilicé, busque envases, papel de buena calidad, saque el registro sanitario, mande a hacer fundas, etiquetas, un nombre, etc.

ENTREVISTADOR: Adriana Gavilanes

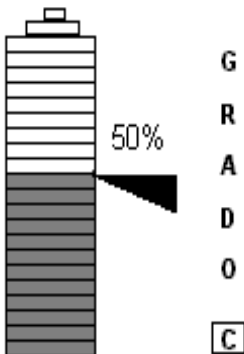
CARGO: Asistente de Recursos Humanos.

EVALUACION DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES

CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

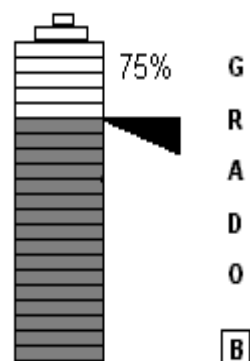
Grado “C” = Nivel Medio

<ul style="list-style-type: none"> - Optimiza (o propone acciones en ese sentido, según corresponda) los recursos disponibles – personas, materiales, etcétera-. - Agrega valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. - Brinda aportes que significan una solución a problemáticas inusuales o perfeccionan, modernizan u optimizan el uso de los recursos. - Toma decisiones que facilitan a sus colaboradores y/o pares la consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles. - Es tomado como ejemplo por sus colaboradores y/o pares en materia de calidad y mejora continua. 	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------

TRABAJO EN EQUIPO

Grado B = Nivel Medio

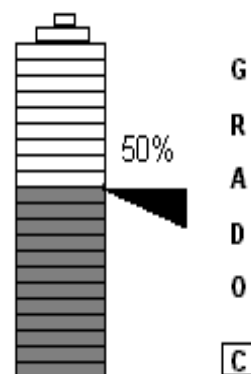
- **Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área.**
- Promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.
- **Expresa satisfacción por el éxito de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.**
- **Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización.**
- **Es un ejemplo de colaboración dentro de su área y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo**



ADAPTABILIDAD – FLEXIBILIDAD

Grado “C” = Nivel Medio

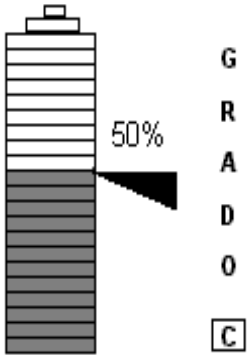
- **Comprende perspectivas diferentes, cambiando convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.**
- **Revisa los objetivos bajo su responsabilidad y propone cambios cuando es necesario.**
- **Adapta su propio accionar a fin de lograr hacer frente a las nuevas situaciones.**
- **Ajusta su accionar a los objetivos propuestos para**



<p>su sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para adaptarse a nuevos contextos, aplica las herramientas o metodologías propuestas por la organización con ese objetivo. 	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

COMUNICACIÓN EFICAZ

Grado “C” = Nivel Medio

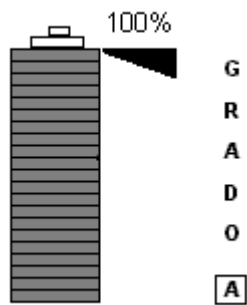
<ul style="list-style-type: none"> - Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa. - Adapta su discurso de acuerdo al tipo de interlocutor con el que debe vincularse. - Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar. - Aprovecha los canales de comunicación existente, formal e informal, a fin de obtener la información que necesita para la realización de sus tareas. - Alienta una comunicación abierta y fluida entre los integrantes de su equipo, logrando un correcto funcionamiento del grupo. 	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR CARGO

CAPACIDAD PARA SEGUIR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

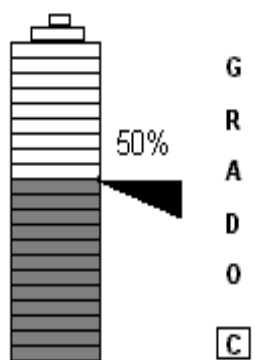
Grado A = Nivel Alto

--	--

<ul style="list-style-type: none"> - Comprometido con las políticas. - No se desvía de las políticas y procedimientos. - Aplica convenientemente políticas y procedimientos nuevos a situaciones de trabajo específicas. 	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CALIDAD

Grado “B” = Nivel Medio

<ul style="list-style-type: none"> - Muestra preocupación por el orden y la claridad, quiere que todas las tareas y los datos estén claros, correctos y a menudo por escrito. - Comprueba su propio trabajo, repasando la exactitud de la información. - Realiza un seguimiento en el trabajo de los demás, vigilando de que sigan los procedimientos establecidos. - Realiza un seguimiento de datos o proyectos, vigilando el progreso en sus fases y plazos, o realizando seguimientos de la información, detectando errores para mantener el orden. 	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------

ORIENTACION A LA CALIDAD DEL PRODUCTO

Grado B = Nivel Medio

- **Muestra gran preocupación por cumplir con los requisitos de calidad del producto, asegurando altos niveles de satisfacción.**
- **Controla efectivamente la calidad de los resultados.**
- **Muy preocupado por la exactitud y la precisión.**
- Promueve en toda la organización nuevos métodos y procedimientos para elevar la calidad del producto

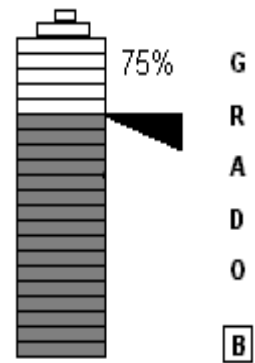


TABLA 7: MATRIZ DE ASIGNACION DE PORCENTAJES Y PUNTOS

ASIGNACION DE PUNTOS (100% = 100 Puntos)													
CONOCIMIEN TOS	Porcentaje	Puntos	EXPERIENC IA	Porcenta je	Punto s	COMPETENCI AS	Porcenta je	Puntos	Nivel de Competencia				
	25%	25		35%	35		40%	40	Alt o	Medio		Baj o	No desarrolla da
Instrucción Formal	20%	20	De 0 a 6 meses	11,67%	11,67	COMPETENCI AS CARDINALES	15%	15,00	A	B	C	D	E
Instrucción Informal	5%	5	De 6 meses a 1 año	23,33%	23,33	Calidad y mejora continúa	3,75%	3,75	3,75	2,81	1,88	0,94	0
Ningún curso especifico	0	0	Más de un año	35,00%	35,00	Trabajo en equipo	7,50%	3,75	3,75	2,81	1,88	0,94	0
						Adaptabilidad – Flexibilidad	11,25%	3,75	3,75	2,81	1,88	0,94	0
						Comunicaron eficaz	15,00%	3,75	3,75	2,81	1,88	0,94	0

						COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR CARGO	25%	25,00					
						Capacidad para seguir políticas y procedimientos	8,33%	8,33	8,33	6,25	4,17	2,08	0
						Preocupación por el orden y la calidad	16,67%	8,33	8,33	6,25	4,17	2,08	0
						Orientación a la calidad del producto	25,00%	8,33	8,33	6,25	4,17	2,08	0

**TABLA 8: MATRIZ DE INFORME DE SELECCIÓN
CARGO: EMPACADOR**

FACTORES	CANDIDATOS		
	Darío Mendoza	Carlos Chicaiza	Franklin Puca
CONOCIMIENTOS			
Instrucción Formal	20,00	20,00	20,00
Instrucción Informal	5,00	0,00	5,00
EXPERIENCIA	35,00	23,33	11,67
COMPETENCIAS CARDINALES			
Calidad y mejora continua	1,88	0,94	2,81
Trabajo en equipo	2,81	1,88	0,94
Adaptabilidad – Flexibilidad	1,88	2,81	2,81
Comunicación eficaz	1,88	0,94	0,00
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR CARGO			
Capacidad para seguir políticas y procedimientos	8,33	6,25	8,33
Preocupación por el orden y la calidad	6,25	4,17	4,17
Orientación a la calidad del producto	6,25	6,25	4,17
TOTAL PUNTOS	89,28	66,57	59,90
PORCENTAJE	89,28%	66,57%	59,90%

RESULTADO DEL PROCESO DE SELECCIÓN

En base a las puntuaciones obtenidas de los candidatos que conformaban la terna finalista, se asesoró al Jefe de área solicitante la selección del candidato MENDOZA MEDRANDA DARIO FERNANDO, el mismo que fue contratado.

FASE 3: EVALUACION AL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

DETALLE DEL FORMULARIO

1. MEMBRETE

- Nombre del Evaluado
- Cargo : Del ocupante del puesto
- Área : A la que pertenece el cargo
- Tiempo de servicio : En años y meses
- Periodo de evaluación: Se debe especificar dos fechas, desde y hasta según el tiempo al que corresponde la evaluación.
- Jefe Inmediato: Nombre de la persona evaluadora
- Planta: Especificar si trabaja en la división Película o Termoformado.

2. FACTORES DE EVALUACION

- CONOCIMIENTOS: Según los requerimientos del cargo.

Rangos de cumplimiento

5 = Sobresaliente

4 = Muy bueno

3 = Bueno

2 = Regular

1 = Insuficiente

- ACTIVIDADES ESENCIALES L: Las más importantes del cargo, detalladas en el perfil.

5 = Altamente efectivo

4 = Efectivo

3 = Medianamente efectivo

2 = Poco efectivo

1 = Inefectivo

- **COMPETENCIAS DEL CARGO :** Las que corresponde a cada actividad esencial

5 = Altamente desarrollada

4 = Desarrollada

3 = Medianamente desarrollada

2 = Poco desarrollada

1 = No desarrollada

3. RESULTADOS: Conseguidos a través del total de puntos obtenidos en la evaluación de los 3 factores, el mismo que se traduce en una cantidad porcentual.

RANGO DE CUMPLIMIENTO TOTAL

Excelente:	100% a 91%
Sobresaliente:	90% a 81%
Bueno:	80% a 71%
Regular:	70% a 41%
Deficiente:	40% a 20%

4. FIRMAS DE APROBACION: Deberán constar las siguientes firmas:

- Trabajador Evaluado

- Jefe Inmediato

- Jefe Inmediato Superior

ILUSTRACION 4 : EVALUACION DE COMPETENCIAS

EVALUACION AL DESEMPEÑO								
NOMBRE DEL EVALUADO: Mendoza Medranda Dario Fernando								
CARGO: Empacador			TIEMPO DE SERVICIO		AÑOS 0		MESES 3 meses	
PERIODO DE EVALUACION			HASTA: 05 de Agosto 2011					
DESDE: 09 de Agosto 2011			JEFE INMEDIATO: Wilson Tapia					
AREA : Empaque			DIVISION: Película					

N	DETALLE	1	2	3	4	5	TOTAL
1	CONOCIMIENTOS Procedimiento de empaque				X		4
2	ACTIVIDADES ESENCIALES Cumplir los pasos de empaque según órdenes escritas dadas por el Supervisor. Anotar de manera legible y correcta los pesos de las bobinas. Garantizar que las bobinas no se golpeen o lastimen durante el transporte y empaque.					X	12
3				X			
4					X		
5	COMPETENCIAS DEL CARGO Capacidad para seguir políticas y procedimientos Preocupacion por el orden y la calidad Orientación a la calidad del producto					X	13
6					X		
7					X		
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO : 82,86%							29

Ran			Total
5 = Sobresaliente	5 = Altamente efectivo	5 = Altamente desarrollada	Excelente: 100% a 91%
4 = Muy bueno	4 = Efectivo	4 = Desarrollada	Sobresaliente: 90% a 81%
3 = Bueno	3 = Medianamente efectivo	3 = Medianamente des.	Bueno: 80% a 71%
2 = Regular	2 = Poco efectivo	2 = Poco desarrollada	Regular: 70% a 61%
1 = Insuficiente	1 = Inefectivo	1 = No desarrollada	Deficiente: 60% a 50%

Compromiso
He participado en la evaluacion, acepto y estoy de acuerdo con la informacion que se estipula en este documento.

Trabajador evaluado

Jefe Inmediato

Jefe Inmediato Superior

Concertados: Día: 5 Mes: 8 Año: 2011

TABLA 9: EVALUACION AL DESEMPEÑO

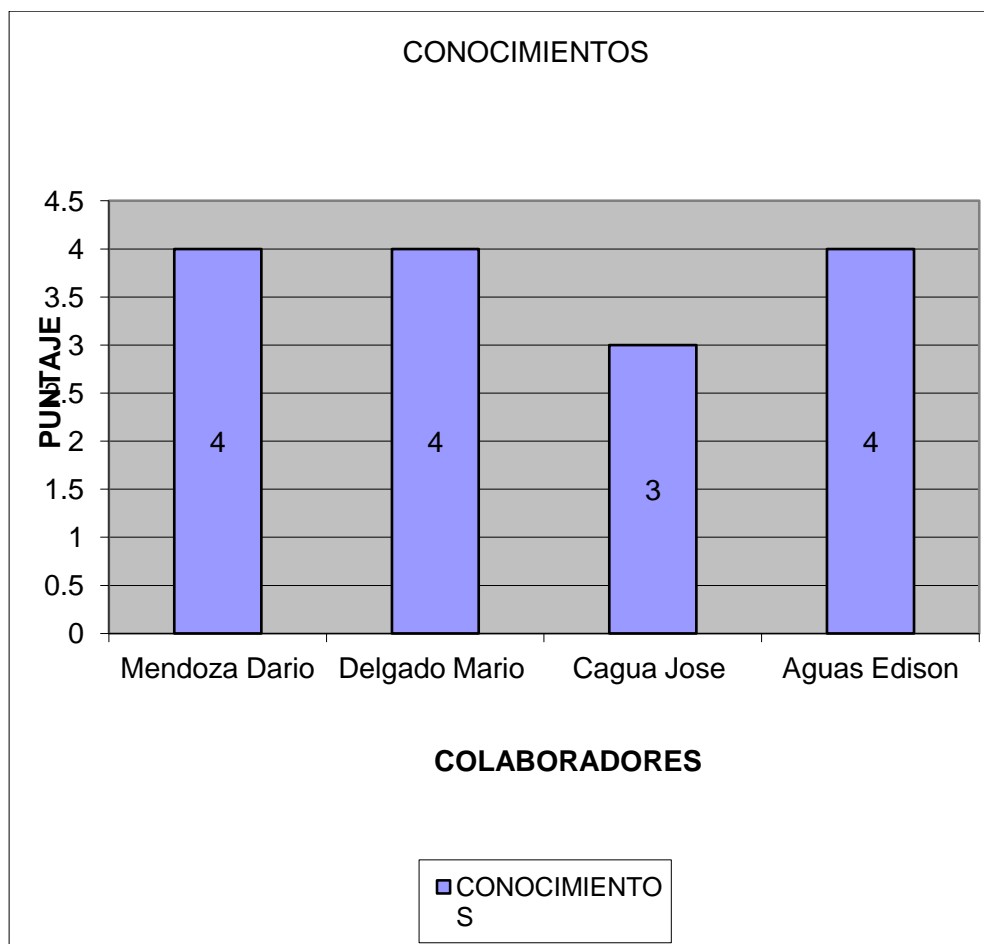
EVALUACIONES AL DESEMPEÑO							
Número	Fecha de Ingreso	Nombre	Cargo	División	Fecha de evaluación	Porcentaje de Cumplimiento	Rango de Cumplimiento
1	9 de Mayo de 2011	Mendoza Medranda Dario Fernando	Empacador	Película	5 de Agosto de 2011	82,86%	Sobresaliente
3	16 de Mayo de 2011	Delgado Farias Mario Javier	Empacador	Termoformado	9 de Agosto de 2011	77,14%	Bueno
4	23 de Mayo de 2011	Cagua Cheme José Epigenio	Empacador	Termoformado	16 de Agosto de 2011	71,43%	Bueno
5	2 de Junio de 2011	Aguas Caicedo Edison	Empacador	Película	25 de Agosto de 2011	85,71%	Sobresaliente

TABLA 10 : RESUMEN

NUMER O	NOMBRES	CONOCIMIENT OS	ACTIVIDADE S ESENCIALES	COMPETENCI AS	TOTAL PUNTO S	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENT O	RANGO DE CUMPLIMIENT O
1	Mendoza Medranda Dario Fernando	4	12	13	29	82,86%	Sobresaliente
2	Delgado Farias Mario Javier	4	12	11	27	77,14%	Bueno
3	Cagua Cheme José Epigenio	3	11	11	25	71,43%	Bueno
4	Aguas Caicedo Edison	4	13	13	30	85,71%	Sobresaliente

FACTORES EVALUADOS

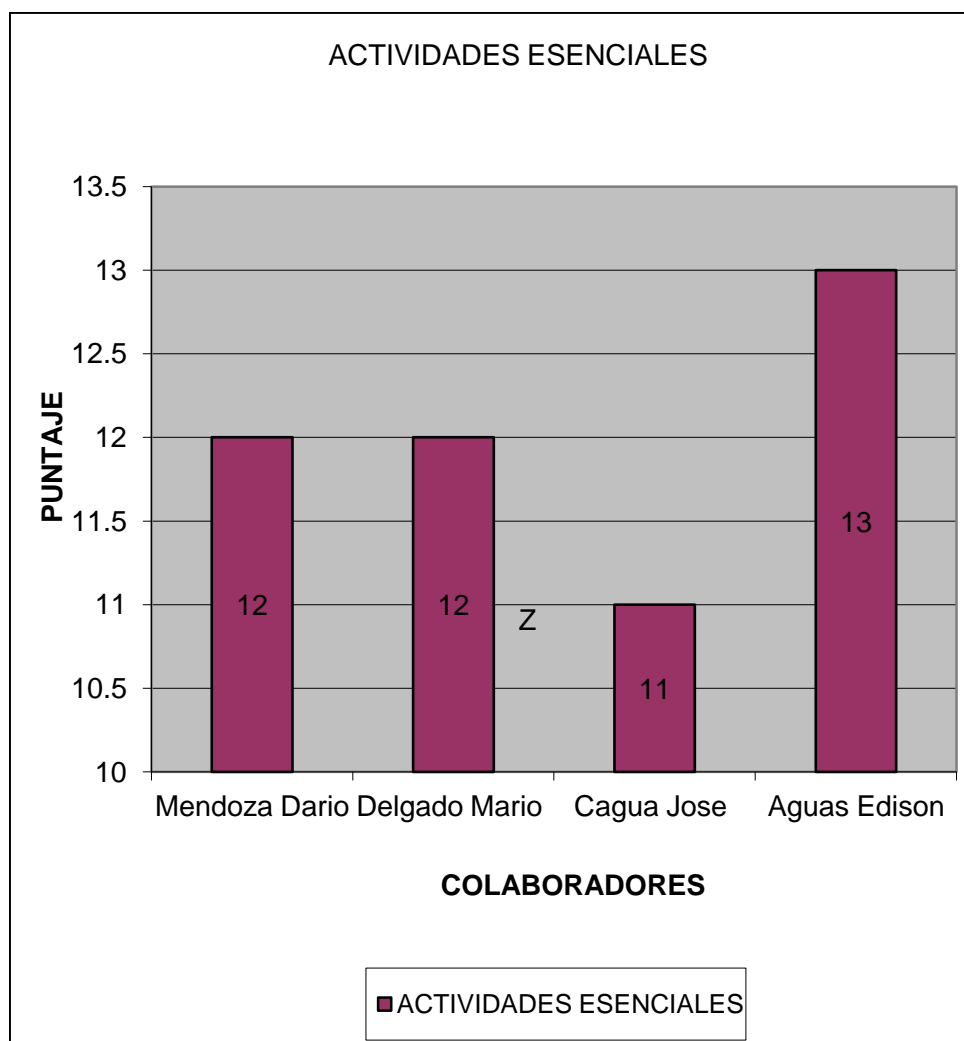
ILUSTRACION 5 : CONOCIMIENTOS



INTERPRETACION

Todos los colaboradores según promedio han adquirido en el ejercicio de las actividades del puesto muy **buenos conocimientos** (4 puntos) y **buenos conocimientos** (3 puntos), que inciden en un buen desempeño.

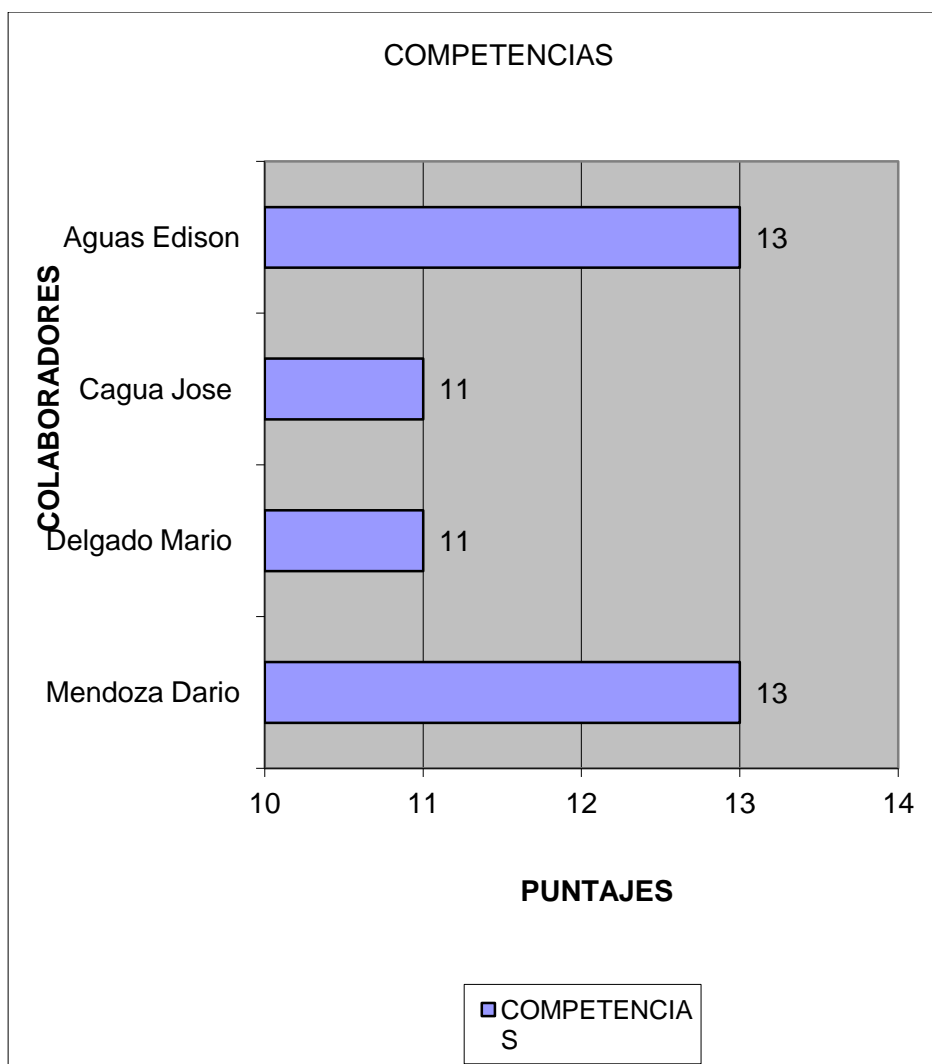
ILUSTRACION 6 : ACTIVIDADES ESENCIALES



INTERPRETACION

Todos los colaboradores evaluados según promedio, tienen un **nivel efectivo** ($48/12 =$ puntaje de 4) en desarrollo de las actividades del puesto.

ILUSTRACION 7 :COMPETENCIAS DEL CARGO

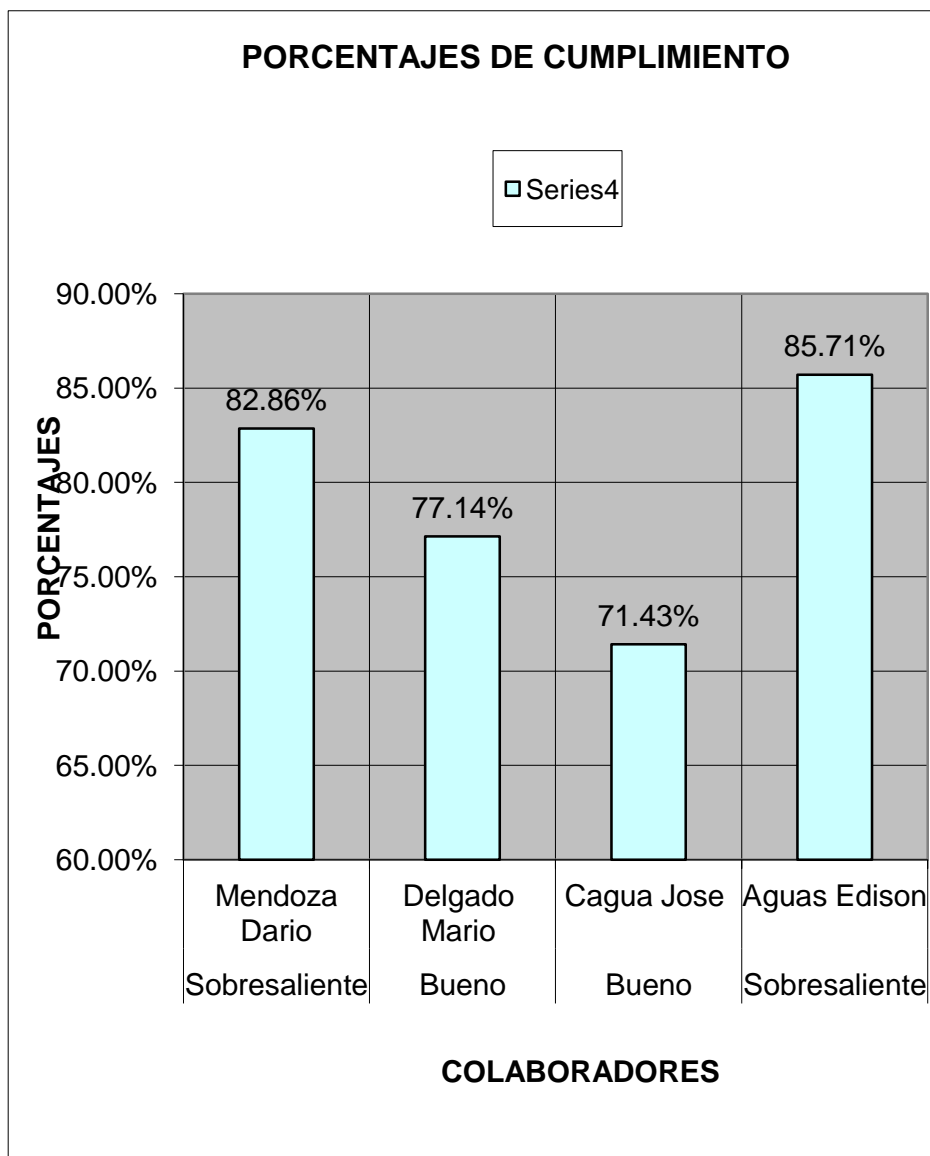


INTERPRETACION

Todos los colaboradores evaluados según promedio cuentan con las competencias del cargo **desarrolladas** ($48/12 =$ puntaje 4) en el desarrollo de las actividades del puesto.

CUMPLIMIENTO

ILUSTRACION 8 : NIVELES DE DESEMPEÑO



INTERPRETACION

El porcentaje de cumplimiento de todas las personas contratadas supera el 50%, el mismo que se traduce en un desempeño entre bueno y sobresaliente.

COMPROBACION DE HIPOTESIS

“El levantamiento e implementación de los perfiles de cargos basado en competencias, permitirá mejorar el proceso de selección de personal y a su vez mejorara el desempeño laboral de los trabajadores”

A través de la identificación de las actividades esenciales de cada cargo, se pudieron identificar las competencias relacionadas a dicha actividad, las mismas que fueron seleccionadas de un diccionario de competencias que incluía niveles de desarrollo, preguntas para selección y pautas de comportamiento y así seleccionar al mejor candidato para cada puesto de trabajo.

Una vez levantados los perfiles de cargos por competencias, fue posible saber objetivamente que se debía medir al momento de evaluar a cada uno de los candidatos, lo que ayudo a discriminar objetivamente entre ellos, logrando identificar el nivel de desarrollo de las mismas, a través de la medición según grados, reflejados en comportamientos.

Con la realización de evaluaciones de competencias se pudo constatar que todos los colaboradores cuentan con un nivel de desarrollo adecuado de cada competencia específica del cargo desde el nivel medio (puntaje 3), hasta el nivel alto (puntaje 5), lo que repercute en la realización de las actividades esenciales del cargo, éstos resultados incidieron en rangos de cumplimiento que van desde BUENO (71.43), hasta SOBRESALIENTE (85.71%) de ésta manera se demuestra que **la hipótesis planteada es verdadera**, ya que a través del levantamiento de perfiles de cargos basado en competencias, se pudo mejorar el proceso de selección de personal, lo que incidió en el desempeño de los trabajadores.

CONCLUSIONES

- ✚ El contar con un instrumento confiable como el perfil de cargos por competencias, al momento de evaluar a los candidatos postulantes a ocupar un cargo, nos proporciona una fuente objetiva de evaluación, en la que no pretendamos buscar “todo” en cada candidato, o solo evaluar factores como experiencia e instrucción, información que nos ofrece el Análisis de puestos tradicional, así podremos saber objetivamente lo que debemos medir o evaluar en el proceso de selección de personal.
- ✚ El proceso de selección de personal es parte fundamental dentro de la gestión de Talento Humano, ya que las empresas crecen y se desarrollan según las personas que la conforman, al contratar personal idóneo para cada cargo nos aseguramos que la gente no solo va a hacer su trabajo, sino que va a agregar valor a su puesto y a toda la organización y eso es lo que nos ofrece un proceso de selección en el cual no solo se midan conocimientos o experiencia, sino comportamientos, que viene a ser cómo la persona “Utiliza” todos estos al resolver problemas, o simplemente ejecutar las tareas.
- ✚ De igual manera, una evaluación de competencias que mida factores relacionados con comportamientos en la ejecución de las labores, nos proporciona información no solo de si “realiza” el trabajo sino de “cómo está realizándolo”, esta es la verdadera forma de evaluar, ya que los resultados de medir correctamente nos servirán para el desarrollo personal y profesional de la gente, no solo su nivel de conocimientos, lo que repercute en la “calidad del trabajo que realiza”

RECOMENDACIONES

- ✚ La primera acción que debemos realizar para garantizar una buena organización del Área de Talento Humano es el levantamiento de información de cada uno de los puestos, a través de los perfiles de cargos, ya que dicha información nos será útil, para utilizarla en cada uno de los subsistemas de la Gestión del Talento Humano, tales como Capacitación, Evaluación al desempeño, Valoración de Cargos, Plan carrera, etc. De esta manera si contamos con una herramienta pobre en información, de igual manera no podremos hacer mucho para lograr el desarrollo del talento.
- ✚ Una vez obtenidas las competencias del cargo, al momento de la entrevista por competencias es necesario “indagar” minuciosamente el desarrollo de cada una de ellas en el personal entrevistado, no de una forma superficial, porque si lo hacemos de esa manera las respuestas van a ser tan generales, que nos dirán todo, pero a la vez su contenido no expresara claramente si la competencia esta desarrollada o no.
- ✚ Es importante darnos el tiempo necesario para comparar unos candidatos con otros, esto lo podemos hacer a través de informes de selección objetivos y cuantificables, de tal manera que tengamos una base objetiva de selección.
- ✚ Las evaluaciones al desempeño no deben ser tomadas como herramientas para incrementos salariales, despidos, etc. sino para utilizar los resultados en planes de capacitación que permitan el desarrollo de niveles adecuados de competencias que le permitan al personal realizar con éxito la tarea.

C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A. TANGIBLES

Chiavenato, Idalberto. (1999) *Administración de Recursos Humanos*. (5ª Edición). Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A. p.207-359.

Alles, Martha. (2006) *Diccionario de competencias*. (1ª Edición). Buenos Aires: Granica. p.42-60.

Alles, Martha. (2008) *Diccionario de comportamientos*. (2ª Edición). Buenos Aires: Granica. p.90-150.

Alles, Martha. (2009) *Diccionario de preguntas*. (1ª Edición). Buenos Aires: Granica. p.30-52.

Mora Espinoza, Carlos. (2006) *Psicología Industrial*. (3ª Edición). México: Aldus. p. 135-40.

B. VIRTUALES

Mejía, William. (2007) *El enfoque de Competencias: Elementos clave*.

http://www.eleducador.com/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=44:enfoque-de-competencias&catid=52:varios&Itemid=41

Recuperado: 20 de enero del 2011.

Jonnaert, Philippe. (2006) *Revisión de la competencia como organizadora de los programas de formación: hacia un desempeño competente*.

<http://cvc.cervantes.es/obref/marco/cvc.mer.pdf>

Recuperado: 20 de Julio del 2011.

Moreno, Santiago. (2002) *Competencias grupales e individuales*.

<http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/mpodcaminsky.pdf>

Recuperado: 14 de Marzo 2011.

ANEXOS

GLOSARIO TÉCNICO

A

APTITUD: Refiere a las características psicológicas que permiten pronosticar diferencias interindividuales en las situaciones futuras de aprendizaje. El concepto tiene su origen en el latín (aptus significa “capaz para”).

ASSESSMENT CENTER: Es un método de evaluación de personas. Incorpora varias técnicas (test psicotécnicos, entrevistas, pruebas en grupo e individuales) y tiene como objetivo prever de una manera muy fiable el comportamiento laboral del candidato. En la actualidad se usa para seleccionar, evaluar personas y promocionar personas dentro del marco de instituciones o de empresas. Algunas empresas de recursos humanos creen que con esta metodología se garantiza las mejores contrataciones combinando las técnicas más completas y fiables. Con eso las empresas mejoran la gestión de su capital humano, aumentan sus ventas, disminuyen los problemas de personal y potencian el futuro de la empresa.

C

CAPACIDAD: Es la cualidad, el talento o la aptitud que permite a alguien completar el buen ejercicio de algo: Por ejemplo “Es un hombre de una gran capacidad que merece una oportunidad para dirigir la empresa”, “El señor no tiene la capacidad suficiente para resolver un problema semejante”.

CAPACITACION: Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de

acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

COMPETENCIA LABORAL: Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

CONOCIMIENTOS El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

D

DESARROLLO PERSONAL : Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco mas de si mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser mas humano

DESARROLLO PROFESIONAL: El desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa

donde se labora, Se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de responsabilidades que ello conlleva.

DESTREZA: La destreza es la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad, Especialmente, la destreza está vinculada a trabajos físicos o manuales.

E

ESPECIFICACION DE CLASE : Es la descripción que hace el analista luego de haber obtenido y analizado las informaciones referentes al puesto, a fin de enunciar las tareas, responsabilidades y funciones comunes a los cargos agrupados en la clase, indicando a la vez los requerimientos de idoneidad exigidos a la persona.

ESTRATEGIA: Plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

I

INDICE DE GESTION: Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Son medidas resumen estadísticas.

INTERDEPENDENCIA: Es la dinámica de ser mutuamente responsable y de compartir un conjunto común de principios con otros. Este concepto difiere sustancialmente de la "dependencia", pues la relación

interdependiente implica que todos los participantes sean emocional, económica y/o moralmente "independientes". Algunos abogan por la libertad o la independencia como una suerte de bien deseable superior; otros creen lo mismo con respecto a la familia, la comunidad o la sociedad entera. La interdependencia reconoce la verdad (o la validez) en cada una de las posiciones, y las desarrollan siempre o juntos.

M

MENCION HONORIFICA: Se trata de una distinción concedida a una entrada digna de mención, pero que no justifica el primer premio o el primer lugar. Dependiendo de las reglas y regulación de una determinada competencia o concurso, mención de honor puede ser el mismo que tercio-quinta lugar o puede ser parte de un premio dado a una serie colectiva de los participantes en las que la distinción.

MOTIVACION: La motivación son aquellas cosas que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos. El concepto también se encuentra vinculado a la voluntad y al interés. En otras palabras, la motivación es la voluntad para hacer un esfuerzo y alcanzar ciertas metas.

P

PERCEPCION: La percepción es el acto de recibir, interpretar y comprender a través de la psiquis las señales sensoriales que provienen de los cinco sentidos orgánicos. Es por esto que la percepción, si bien recurre al organismo y a cuestiones físicas, está directamente vinculado con el sistema psicológico de cada individuo que hace que el resultado sea completamente diferente en otra persona. Es, además, la instancia a partir de la cual el individuo hace de ese estímulo, señal o sensación algo consciente y transformable.

PERIODICIDAD: Calidad de lo que ocurre o se efectúa cada cierto espacio de tiempo, repetición regular.

PLAN CARRERA: Proceso por el cual se realizará la promoción, rotación, formación y gestión del personal de la empresa
Consiguiendo con ello mejores niveles de desempeño, enriqueciendo y mejorando la consecución de objetivos dentro de la organización.

POLIPROPILENO : Es el polímero termoplástico, parcialmente cristalino, que se obtiene de la polimerización del propileno (o propeno). Pertenecce al grupo de las poliolefinas y es utilizado en una amplia variedad de aplicaciones que incluyen empaques para alimentos, tejidos, equipo de laboratorio, componentes automotrices y películas transparentes. Tiene gran resistencia contra diversos solventes químicos, así como contra álcalis y ácidos.

PRODUCTIVIDAD: Es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

PROFESIOGRAMA: El profesiograma es el documento en el que se especifica cuantitativa y cualitativa las características y necesidades de un puesto de trabajo. En el profesiograma destaca los siguientes aspectos:

- Es un documento referido única y exclusivamente al puesto de trabajo.
- Es un documento completo, no solamente abarca la definición del puesto sino que establece sus condicionantes y pone de relieve sus necesidades.

- Es un documento y debe de elaborarse en un momento previo a la creación del puesto de trabajo.
- Es un documento que representa un momento estático del puesto.
- Es un documento técnica que debe ser realizado por el departamento de recursos humanos y aprobados por la dirección de empresa.

R

RECLUTAMIENTO: Puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización (Bretones y Rodríguez, 2008).

Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionara después nuevos empleados.

RECOMPENSA EXTRINSECA: Es una razón creada en forma ambiental para incentivar o persistir en una acción. (Se usa para motivar o mantener la conducta). Es una relación de incentivos y consecuencias

RECOMPENSA INTRINSECA: Es la inclinación innata de comprometer los intereses propios y ejercitar las capacidades personales para, de esa forma, buscar y dominar los desafíos máximos . (Deci y Ryan, 1985) Surge espontáneamente de las necesidades psicológicas orgánicas, la curiosidad personal y el deseo de crecer. Cuando una persona experimente la sensación de competitividad y autodeterminación se motiva intrínsecamente. El resultado es la satisfacción psicológica.

RETROALIMENTACION : Conjunto de reacciones o respuestas que manifiesta un receptor respecto a la actuación del emisor, lo que es tenido

en cuenta por este para cambiar o modificar su mensaje: por el feed-back de los oyentes, el orador se dio cuenta de que se aburrían e intentó ser más ameno.^[1] La realimentación, también denominada feedback, significa ‘ida y vuelta’ y es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos.

V

VALORACION DE PUESTOS: La valuación de puestos, es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Se tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de las remuneraciones.